

# Universidade de Lisboa Instituto de Educação



## **Formação Profissional - Perceção dos Efeitos da Formação e o Processo de Avaliação da Formação numa Entidade Formadora Certificada**

**Ana Marta Pires da Silva Ferreira**

Mestrado em Educação e Formação

Área de especialidade: Organização e Gestão da Educação e da Formação

Relatório de Estágio orientado pela Professora Doutora Marta Isabel da Silva Mateus de Almeida

(2021)

*“Às vezes ouço passar o vento; e só de ouvir  
o vento passar, vale a pena ter nascido”*  
(Fernando Pessoa)

## Agradecimentos

Antes de mais gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. O apoio, as críticas e as sugestões foram uma mais-valia para a redação e conclusão do mesmo.

Quero agradecer com especial atenção à Professora Doutora Marta Almeida, pelo apoio, a motivação, o *feedback* constante e a sua experiência e conhecimento que foram muito importantes para a realização deste trabalho. Todas as aprendizagens que fui tendo com a sua orientação foram essenciais para a conclusão deste relatório e para a pessoa que me tornei no final desta experiência.

Agradeço à Márcia, à Sofia, à Diana, à Tété e ao Nélio pela vossa amizade e paciência de me acompanharem neste processo. Amizades que fui consolidando ao longo do meu percurso escolar e académico e que levo para a vida. Todo o vosso apoio e ajuda foram essenciais para conseguir alcançar mais uma etapa da minha vida.

Agradeço também ao Gonçalo não só por ser um excelente companheiro, mas também, por todo o apoio que me tem dado ao longo do meu percurso académico, por ser uma pessoa que não me deixa desistir, me acompanha e acredita em todas as minhas conquistas e realizações pessoais. A ajuda que me deu ao longo deste último ano foi muito importante para a realização deste sonho!

À minha família por me permitirem ao longo de tantos anos conseguir chegar aqui, com especial atenção à minha avó materna e à minha mãe, por acreditarem sempre no meu sucesso e no meu percurso académico e profissional. Foram desde sempre um grande apoio e força.

Sem vocês todos este sonho não se teria realizado, agradeço mais uma vez por TUDO o que fizeram de maior ou menor importância para a realização deste relatório. As palavras, as horas a ouvir-me com as minhas dúvidas existenciais, e nunca me deixarem desistir de concluir mais um ciclo.

Eternamente grata a todos vós!

## Resumo

Este relatório de estágio foi realizado como trabalho final para conclusão do Mestrado em Educação e Formação com área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

O estágio decorreu na organização Euroconsult – Consultores de Engenharia e Gestão, Lda, entre os meses de janeiro de 2019 e junho de 2020 onde desempenhei funções nas áreas: Coordenação de Formação e Recursos Humanos. Trata-se de uma entidade formadora onde trabalho tanto ao nível da formação profissional contínua destinada a empresas como com projetos de formação financiados pelo quadro comunitário atual (Portugal2020).

Para além das atividades inerentes ao estágio desenvolvi um projeto de investigação centrado nos seguintes eixos de análise, o primeiro o Processo de Avaliação da Formação; e o segundo a Perceção dos Efeitos da Formação nos Formandos.

Optei por uma abordagem de cariz qualitativo, tendo como principais técnicas de recolha de dados a observação participante, registada no diário de campo (instrumento de registo); a entrevista semiestruturada a diferentes *stakeholders* presentes no processo formativo, nomeadamente, formandos, coordenador de formação e formador; e a análise documental.

Durante todo o processo de investigação, foi possível aferir que os efeitos da formação nos formandos tornam-se difíceis de apurar, tendo em conta, os fatores que podem influenciar a transferência e por sua vez o efeito da formação nas suas vidas. Para além disso, conclui também que o contexto analisado não detém um acompanhamento pós-formação para avaliar os efeitos da formação a nível individual e organizacional. Por fim, foi também possível identificar uma abordagem teórica de avaliação da formação, Avaliação Multinível de Kirkpatrick (2007) semelhante ao modelo de avaliação praticado na entidade formadora em análise.

**Palavras-Chave:** Formação Profissional; Avaliação da Formação; Análise Organizacional; Avaliação da Formação



## **Abstract**

This internship report was carried out as a final work for the completion of the Master's degree in Education and Training with an area of expertise in Organization and Management of Education and Training of the Institute of Education of the University of Lisbon.

The internship took place in the organization Euroconsult – Consultores de Engenharia e Gestão, Lda, between January 2019 and June 2020 where I held functions in the area Coordinator of Training and Human Resources. It is a training entity where I work both at the level of continuing vocational training for companies and with training projects financed by the current Community framework (Portugal2020).

In addition to the activities inherent to the internship, I developed a research project focused on the following axes of analysis, the Training Evaluation Process; and the Perception of the Effects of Training on Trainees.

I used qualitative research for data collection. The data collection techniques chosen for this research were: participant observation, recorded in the field diary (recording instrument); semi-structured interviews with different stakeholders present in the formative process, namely trainees, training coordinator and trainer; and documentary analysis.

Throughout the research process, it was possible to assess that the effects of training are difficult to determine due to factors that can influence the transfer of learning and in turn how it's impacting the trainees' life. Besides, it also concludes that the context analyzed does not have post-training follow-up to assess the effects of training at an individual and organizational level. Finally, it was also possible to identify a theoretical approach to the evaluation of training, Kirkpatrick Multilevel Assessment (2007) like the evaluation model practiced in the training entity under analysis.

**Keywords:** Professional Training; Training Evaluation; Analyze Organizational; Training Evaluation

# Índice

<b>Agradecimentos</b>	<b>1</b>
<b>Resumo</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Índice de Anexos</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Siglas e Acrónimos</b>	<b>7</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>8</b>
<b>Introdução</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I - Caracterização e Análise da Organização</b>	<b>11</b>
<b>1 - A Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda</b>	<b>11</b>
1.1 - Missão e Objetivos	11
1.2 - Processos de Certificação da Organização	14
1.3 - Áreas de Atuação	16
1.4 - Caracterização da Estrutura Organizacional	17
<b>2 - Análise Organizacional</b>	<b>20</b>
2.1. Contributos teóricos para análise organizacional da Euroconsult	20
2.2 - Opções Metodológicas e Processuais	32
2.3 - Análise da Estrutura da Organização	34
<b>Capítulo II - Projeto de Investigação</b>	<b>41</b>
<b>1 - O cenário da Formação</b>	<b>41</b>
1.1 - Formação Inicial e Formação Contínua	42
<b>2 - A Formação Profissional no Contexto Português</b>	<b>43</b>
2.1 - Acesso e Desigualdades à Formação	46
2.2 - Transferência e Efeito da Formação	47
<b>3 - Avaliação da Formação</b>	<b>51</b>
3.1 - Conceções de Avaliação na Formação	51
3.2 - Abordagens teóricas da Avaliação da Formação	55

3.3 - Opções metodológicas e processuais	61
<b>4 - Análise e Discussão dos dados</b>	<b>63</b>
4.1 - Percepção dos Atores sobre o Efeito da Formação nos formandos	63
4.2 - Processos e Instrumentos de Avaliação da Formação da Euroconsult	70
<b>Capítulo III - Estágio</b>	<b>78</b>
<b>1 - Trabalho Desenvolvido</b>	<b>78</b>
1.1 - Atividades Realizadas	78
1.2 - Reflexão acerca do Estágio	85
<b>Considerações Finais</b>	<b>89</b>
<b>Anexos</b>	<b>97</b>

## **Índice de Anexos**

**Anexo I** - Diário de Campo

**Anexo II** - Documento Interno da Euroconsult - Regulamento da Formação

**Anexo III** - Documentos de Certificação DGERT da Euroconsult

**Anexo IV** - Guião de Entrevista - Coordenador/a de Formação da Euroconsult

**Anexo V** - Guião de Entrevista - Formador/a da Euroconsult

**Anexo VI** - Guião de Entrevista - Formandos/as da Euroconsult

**Anexo VII** - Transcrição da Entrevista ao Coordenador/a de Formação da Euroconsult

**Anexo VIII** - Transcrição da Entrevista ao Formador/a da Euroconsult

**Anexo IX** - Transcrição da Entrevista aos Formandos/as da Euroconsult - Formando A

**Anexo X** - Transcrição da Entrevista aos Formandos/as da Euroconsult - Formando B

**Anexo XI** - Grelha de Análise das Entrevista ao Formador/a da Euroconsult

**Anexo XII** - Grelha de Análise das Entrevista ao Coordenador/a da Euroconsult

**Anexo XIII** - Grelha de Análise e Comparação das Entrevistas aos Formandos da Euroconsult - A e B

**Anexo XIV** - Documento Interno da Euroconsult - Ficha de Avaliação das Aprendizagens

**Anexo XV** - Documento Interno da Euroconsult - Avaliação de Formandos

**Anexo XVI** - Documento Interno da Euroconsult - Questionário de Avaliação da Reação

**Anexo XVII** - Documento Interno da Euroconsult - Ficha de Avaliação de Desempenho do Formador/ Mediador

**Anexo XVIII** - Documento Interno da Euroconsult - Ficha de Avaliação do Desempenho do/a Coordenador/a de Formação

**Anexo XIX** - Documento Interno da Euroconsult - Relatório de Avaliação Final

## Índice de Siglas e Acrónimos

**ADIE** - Administração Directa e Indirecta do Estado

**ANQEP** - Agência Nacional para a Qualificação e para o Ensino Profissional

**APCER** - Associação Portuguesa de Certificação

**CCP** - Certificado de Competências Pedagógicas

**CIPP** - Context, Input, Process, Product

**DGERT** - Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

**DTP** - Dossier Técnico-Pedagógico

**EFA** - Educação e Formação de Adultos

**IEFP** - Instituto do Emprego e da Formação Profissional

**IPSS** - Instituições Particulares de Solidariedade Social

**IQF** - Instituto para a Qualidade da Formação

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**LMS** - *Learning Management System*

**NUT** - Nomenclatura das Unidades Territoriais

**OI** - Organismo Intermédio

**OMS** - Organização Mundial de Saúde

**OT** - Ordem de Trabalho

**PAF** - Programa Autónomo de Formação

**PO** - Programa Operacional

**SIGO** - Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

**UFCD** - Unidade de Formação de Curta Duração

**VPN** - *Virtual Private Network*

## **Índice de Figuras**

**Figura I** - Organograma da Euroconsult;

**Figura II** - Elementos da organização;

**Figura III** - Constituintes de uma Estrutura - Teoria de Mintzberg;

**Figura IV** - Grelha de Atividades de Estágio

## Introdução

Este relatório de estágio foi realizado como trabalho final para conclusão do Mestrado em Educação e Formação na área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Apesar da designação deste trabalho ser relatório de estágio pouco tempo após o início do Mestrado tive uma oportunidade de trabalho dentro da área e, por essa razão, o estágio tornou-se simultaneamente a minha primeira experiência profissional na área. Assim, o período sobre o qual incide, inicia-se no momento em que entrei para a organização, momento esse em que iniciei a redação das notas de campo, garantindo a documentação de todas as minhas aprendizagens, experiências, dificuldades e evolução. Desta forma, o período temporal abrangido decorreu entre 17 de janeiro de 2019 a 30 de junho de 2020.

O trabalho que vim desenvolvendo e que agora se apresenta, foi orientado para a consecução dos seguintes objetivos:

- i) Analisar a organização em que desenvolvi a minha prática profissional e a de investigação;
- ii) Aprofundar conhecimentos sobre a formação profissional em Portugal através do contato com uma entidade formadora, bem como aplicar conhecimentos e desenvolver competências na área da gestão da formação, de forma a conseguir conhecer melhor o meio profissional e tornar-me uma profissional de educação e formação onde pudesse pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso;
- iii) Realizar um projeto de investigação, ainda que pequeno.

A escolha do tema norteador surgiu pelo meu interesse na área da formação de adultos e decorre do trabalho desenvolvido na Euroconsult. Por essa razão, foquei-me no processo de avaliação da formação, procurando compreender esse processo, bem como as perceções que os *stakeholders* têm dos efeitos e transferência da formação para a sua vida. Desta forma, podemos compreender o efeito da formação nos formandos através das suas participações em ações de formação que a organização tem realizado. Relativamente à recolha de dados escolhi uma abordagem de cariz qualitativo. As principais técnicas de recolha de dados utilizadas foram a observação participante; a entrevista semiestruturada; e a análise documental.

Este trabalho encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro é referente à caracterização da organização e à sua natureza de trabalho, bem como a análise da sua estrutura organizacional à luz da Teoria de Mintzberg (2004).

O segundo capítulo dá conta do projeto de investigação desenvolvido, integrando o enquadramento teórico, o enquadramento metodológico, o tratamento e a análise de dados, finalizando com a discussão dos dados recolhidos à luz do enquadramento teórico.

O terceiro capítulo é dedicado à minha primeira experiência profissional, onde apresento uma descrição das atividades e uma reflexão sobre todo o meu percurso de aprendizagem, analisando, posteriormente, o efeito que esta experiência teve na minha vida profissional. Por fim, termino o meu trabalho com as considerações finais, as referências bibliográficas e anexos.



## **Capítulo I - Caracterização e Análise da Organização**

### **1 - A Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda**

#### **1.1 - Missão e Objetivos**

A **Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda** é uma organização ligada essencialmente ao setor de projetos e programas financiados, que desenvolve a sua atividade no âmbito de formação, consultoria especializada e, ainda, estudos e projetos de investimento. O setor com o qual teve mais contato e com que esteve mais ligada é a formação, neste caso especificamente a formação profissional contínua financiada. A organização iniciou a sua atividade em 1997 e foi fundada com a intenção de trabalhar com os capitais portugueses através de quadros comunitários. Tem como missão: “promover o desenvolvimento sustentado das organizações, com e sem fins lucrativos, através da prestação de serviços especializados” (Euroconsult, 2020). A Euroconsult apresenta ainda os seus valores, que se centram no rigor do trabalho realizado; Responsabilidade em três domínios: ambiental, económico e social; e o respeito pelos clientes e outras empresas associadas.

Tendo em conta o seu crescimento nos últimos anos, foi sentida a necessidade de criar uma filial no centro do Porto em 2000, para além da sede em São Sebastião - Lisboa. A Euroconsult diferencia-se de outras empresas no setor da formação profissional no contexto português, devido à forma como se posiciona no mercado de trabalho. Ou seja, a organização é prestadora de serviços que, ao contrário de outras empresas designadas de centros de formação, não dispõe de espaço próprio para a formação. A Euroconsult presta um serviço de consultoria às empresas, na medida em que presta apoio a empresas que não disponham de profissionais qualificados ou capacidades de organizar e coordenar a formação interna ou ainda apoiar as micro e pequenas empresas, ou Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS que não sejam capazes de suportar o volume das despesas. Por isso, presta serviços a outras entidades para planear e coordenar ações de formação ou, na grande maioria dos casos, projetos financiados (Euroconsult, 2020).

Em casos pontuais a organização também trabalha com formação não financiada, quando entidades interessadas nos serviços comunicam com os comerciais da

Euroconsult e mostram o interesse em algumas temáticas que gostariam de aprofundar. Após este interesse ser comunicado, os comerciais falam diretamente com os coordenadores da organização, que criam uma proposta de formação (com o planeamento dos cursos, a sua descrição, a duração, os conteúdos programáticos e o valor por formando). Sendo que a organização não tem cursos pré-definidos, uma vez que são sempre realizados à medida das necessidades identificadas pelas entidades, existe um número máximo e mínimo de formandos definidos pela Euroconsult, presente do regulamento de formação da entidade. Obrigatoriamente cada turma tem que ter um número mínimo de 16 formandos e um máximo de 25, de forma a ser viável, economicamente e pedagogicamente, o funcionamento da mesma, atendendo, nomeadamente, os custos de aluguer de espaço, equipamentos envolvidos, remuneração do formador e do trabalho de planeamento/coordenação da ação de formação. (Anexo II - Regulamento da Formação da Euroconsult).

A organização trabalha com projetos e programas financiados proporcionados pelo quadro comunitário Portugal 2020<sup>1</sup>. Este programa prevê cinco tipos de fundos europeus estruturais de investimento, que apoiam a criação de uma estratégia de atuação no país aderente, tendo em conta os objetivos temáticos a trabalhar e a melhorar em diferentes áreas identificadas: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.

Assim, a Euroconsult trabalha com este quadro comunitário da seguinte forma: dentro do Portugal 2020 existem outros programas que se dedicam às várias áreas de atuação e regiões do país, definidas pela divisão da Nomenclatura das Unidades Territoriais (NUT). Por vezes, dependendo da dimensão do projeto, poderão existir Organismos Intermédios (OI), que servem como meio de comunicação entre o Programa Operacional (PO) que regula o projeto e a entidade promotora que está responsável por desenvolver o projeto aprovado. Nesse sentido, são eles que desenvolvem os projetos e programas financiados nos seus sites e são publicados os Avisos (documentos informativos com as características e regras do projeto) aos quais são impostos uma data

---

<sup>1</sup> Acordo de parceria que existe entre Portugal e a Comissão Europeia, que trabalha em cinco áreas distintas: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu, Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pescas. As áreas foram escolhidas entre o período de 2014 e 2020 para execução deste acordo que trabalham diretamente o desenvolvimento económico, social e territorial. (Consultado a julho de 2020, em: <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>).

para serem realizadas e enviadas as candidaturas, que devem ser submetidas na plataforma com um *login e password* de acesso no Balcão2020 das entidades promotoras dos projetos. Os coordenadores de formação, juntamente com a gestora de formação reúnem-se de mês a mês para decidir quais os Avisos que estão em vigor e aos quais a organização se pode candidatar, para depois atribuir essa candidatura a um coordenador que irá desenvolver os documentos a serem entregues e, a par com um colega do departamento financeiro, define o orçamento do projeto. Após este processo concluído, é submetida na plataforma a candidatura com todos os elementos, e aguarda-se análise e resposta por parte dos programas operacionais. Dependendo do projeto, a Euroconsult poderá fazer a candidatura para uma entidade, que nem tenha recursos para a elaborar sozinha e posteriormente, se for aprovado, ajudará na sua execução pedagógica. Neste último contexto a organização ficará associada ao projeto unicamente como entidade formadora, que é o que acontece na grande maioria dos casos. Ou, com menos frequência, é a Euroconsult a entidade promotora do projeto, onde não ficará só com a responsabilidade da execução pedagógica, como também a financeira. Estas diferenças vão depender dos destinatários a que estes projetos e programas se destinam, normalmente identificados nos Avisos. “Logo no início da manhã estive numa reunião com a Gestora da Formação onde me foi transmitido os cuidados a ter com o projeto da formação modular no qual seria responsável. Neste projeto a organização promotora seria a Euroconsult e por isso, existia responsabilidades e cuidados a ter que nos outros não acontecia, pois apenas éramos a organização formadora que prestava um serviço.” (Anexo I – Diário de Campo - 13 de janeiro de 2020).

Se a candidatura for aprovada, será atribuído um valor tendo em conta a proposta do planeamento de formação apresentado na candidatura. O valor é sempre destinado ao promotor do projeto - aquele que tem os encargos do projeto. Neste sentido, se a Euroconsult estiver apenas como entidade formadora, a entidade promotora e/ou beneficiária, terá de pagar à organização, o custo associado ao serviço prestado. Se for a Euroconsult a entidade promotora, irá usufruir de todo o valor do financiamento para poder gerir o projeto. Deste modo, as entidades beneficiárias terão de pagar um valor reduzido, ou seja, um custo simbólico para realizar a formação, ou não terão qualquer custo financeiro. “Durante o período da manhã continuei a trabalhar na verificação dos certificados em falta do PAF e estive a fazer os mesmo para depois serem enviados por correio para a organização, contudo, ao falar com a colega financeira do projeto, dei conta

que a entidade ainda não tinha pago o valor acordado e não incluído no valor do projeto financiado. Neste caso, o envio dos certificados ficavam pendentes até ao pagamento das respetivas faturas.” (Anexo I - Diário de Campo - 14 de janeiro de 2020).

Para a execução dos projetos financiados, pertencentes ao Portugal2020, a monitorização e o acompanhamento é feito à distância. Não existe um contato presencial com os técnicos da Euroconsult e as entidades e/ ou as pessoas beneficiárias do projeto, na grande maioria das vezes. Sendo a grande maioria do contato realizado por telefone e email. Apesar deste trabalho mais distanciado, sempre que a entidade recebe pela primeira vez os serviços da Euroconsult, no início de cada projeto/formação e no fim do mesmo, os técnicos (pedagógico e financeiro) e o comercial agendam uma reunião para discutir a forma de trabalho e esclarecimento de dúvidas que a entidade beneficiária não tenha entendido.

## **1.2 - Processos de Certificação da Organização**

A entidade é certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), isto significa que a entidade segue certos parâmetros obrigatórios na oferta formativa que dispõe e/ou nos serviços prestados aos clientes, bem como nos seus procedimentos de execução da formação. Ou seja, todos os documentos pertencentes aos dossiers técnico-pedagógicos (DTP), a escolha dos cursos, as suas áreas de atuação e o espaço que a entidade formadora fornece para a ação de formação decorrer, segue um guia da DGERT - para que as entidades certificadas pela mesma tenham o cuidado de cumprir com todos os requisitos de salas de formação, entre outros, pois estes dados estão pendentes desta certificação (Portaria 208/2013, Artigo 6º). Uma das grandes diferenças entre ter ou não a certificação da DGERT é a possibilidade de emitir os certificados da formação na plataforma de Sistema de Informação de Gestão Orçamental - SIGO. Uma entidade que não seja certificada não pode emitir certificados nesta plataforma, os formandos apenas terão certificados de participação na formação realizados pela entidade formadora (perante o mercado e as entidades recrutadoras o certificado do SIGO é mais fidedigno e, à partida, demonstra uma maior qualidade da formação, por traduzir maior credibilidade da formação - Portaria 474/2010, Artigo 4º).

Desta forma, para os clientes da organização, esta tem um maior grau de credibilidade devido a deter todos os requisitos necessários para assegurar que a certificação é mantida. As entidades interessadas têm garantia da qualidade e rigor do

serviço prestado. Devido a essa certificação, a Euroconsult demonstra mais credibilidade e confiança perante os clientes que procuram um bom serviço para adquirir mais qualificações ou especialização.

Para além da certificação da DGERT, que é bastante frequente em entidades que trabalham na área da formação, a Euroconsult é também certificada pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Acresce ao propósito de certificação existir qualidade (na formação), a par com os requisitos exigidos pela DGERT. A APCER preocupa-se também com a satisfação do cliente relativamente ao serviço prestado pela organização. Para isso todos os procedimentos e documentos produzidos pela instituição terão de ser aprovados segundo a norma regente: *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2015. Nesta norma existe também a preocupação da constante melhoria, onde a entidade terá de todos os anos identificar uma estratégia de melhoria contínua ao seu trabalho e a prevenção de riscos. Sendo assim, a certificação pretende ir para além da qualidade e da satisfação, mas também tornar a empresa mais competitiva no mercado e a sua sustentabilidade, ou seja, preocupa-se com a sua melhoria contínua<sup>2</sup>.

Para além das características da certificação da APCER, também são reconhecidos outros benefícios para a organização: o primeiro está relacionado com a remuneração dos serviços que a Euroconsult cobra da prestação dos seus serviços (o facto de serem certificados na qualidade torna o seu trabalho mais rigoroso o que significa um aumento do custo dos serviços, ou seja, para além de se cobrar a prestação do serviço, cobra-se também a qualidade do mesmo); o segundo benefício da entidade ser certificada através da norma ISO 9001:2015, é o crescimento da carteira de clientes (por questões de cariz financeiro, muitas organizações só trabalham a par com outras se as mesmas forem certificadas por esta norma que regula a qualidade pois traz certos benefícios que, no caso da Euroconsult, é a possibilidade de prestar serviços de consultoria para melhoria e auditar a implementação da norma). Desta forma, cria-se um interesse comum tanto de quem quer adquirir o serviço mais em conta bem como, a entidade que presta o serviço, traz para o futuro a possibilidade de voltarem a trabalhar noutras áreas, nomeadamente na área da formação - projetos financiados.

---

<sup>2</sup>A ISO 9001 adota uma abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA de melhoria contínua, e integra o pensamento baseado em risco, permitindo não só a fidelização do cliente como também a competitividade da organização assente nos pilares da sustentabilidade. (Consultado a julho de 2020 em: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>).

Todas as características adotadas pela Euroconsult na forma de trabalhar são influenciadas pela certificação da DGERT e da APCER. No entanto, apesar da DGERT ter uma grande influência, a verdade é que esta só se nota nos dossiers técnico-pedagógicos, nas áreas de formação que trabalhamos no dia-a-dia e nas condições asseguradas das salas de formação. Portanto, não influencia de forma direta o nosso trabalho diário, ou a forma como nos organizamos e nos relacionamos. Já a certificação de qualidade por parte da APCER é totalmente diferente, esta é a nossa referência todos os dias. Num primeiro olhar, ninguém diria que esta norma iria influenciar a formação e todo o trabalho em volta da mesma, no entanto, todos os dias nos deparamos com esta realidade.

Para além da DGERT influenciar os documentos que constam no dossier técnico pedagógico, a própria APCER tem de validar alguns documentos que se forem avaliados e aprovados passam a ser um documento da qualidade porque cumpre certos requisitos, por isso, a equipa pedagógica sempre que necessitar de alterar alguma parte do documento não poderá fazer sem este antes ser validado pela APCER. Para além disso, no documento do regulamento da formação da Euroconsult, existem alguns requisitos na forma como avaliamos os formadores e organizamos o trabalho que devem de ir ao encontro da proposta da Euroconsult na manutenção do certificado de qualidade e na sua melhoria contínua, por isso, um dos requisitos é que esse regulamento todos os anos seja alterado para implementar melhorias no processo da formação (Anexo II - Regulamento da Formação da Euroconsult).

### **1.3 - Áreas de Atuação**

Apesar da Euroconsult trabalhar com a formação financiada em que na maioria dos casos as áreas de atuação já estão definidas, a entidade formadora, deve cumprir uma série de requisitos, nomeadamente, a própria entidade e os seus trabalhadores serem certificados e habilitados para executar os projetos. No caso da entidade, como já referi anteriormente, tem de ser certificada pela DGERT e no caso dos trabalhadores - coordenadores de formação, gestora da formação e ainda os próprios formadores e consultores que nos prestam serviços formativos têm de possuir o Certificado de Aptidão Profissional - CAP (anterior a Setembro de 2010) ou Certificado de Competências Pedagógicas - CCP (nova designação a partir de Setembro de 2010), o último é o nome atual do certificado apesar de ambos serem elegíveis atualmente e habilitarem as pessoas para a função de formador. (Portaria 994/2010, Artigo 1º).

Para além do requisito de certificação dos atores que estão envolvidos na Formação em Portugal, existem áreas de formação pré-definidas em que as entidades formadoras certificadas podem trabalhar. Assim, a entidade só pode trabalhar dentro das áreas identificadas pela DGERT e a Euroconsult nesse âmbito é certificada em um conjunto alargado de áreas para dar aos clientes interessados aquilo que estes pretendem e buscam, bem como, ter um leque alargado de possibilidades de projetos a que se pode candidatar, visto que a Euroconsult trabalha em vários projetos financiados por fundos europeus que exigem o cumprimento das normas e legislações aplicáveis em que a área de formação é um dos requisitos para que sejam elegíveis. (Portaria 256/2005, Artigo 2º). Cada área tem um código correspondente, para ser mais facilmente identificada, codificação essa que é única e universal. Cada entidade tem a responsabilidade de divulgar o documento que os certifica nas áreas de formação específicas, documento este que tem um código diferente para cada entidade formadora certificada - Número 0349/2013 (Anexo III – Certificação da DGERT).

#### **1.4 - Caracterização da Estrutura Organizacional**

Como se pode verificar adiante na Figura I, o organograma da entidade está organizado de forma hierárquica. Começa por referir a gerência da organização, onde se integra o gestor, responsável máximo da entidade. Entre as várias sub-direções e o responsável de topo da entidade, está o departamento da qualidade. Este departamento toma a posição logo abaixo à gerência, por ser considerado a base de organização e trabalho. A forma como as pessoas se organizam, como os documentos internos da organização são elaborados e ainda como o trabalho é desenvolvido deriva tudo da certificação da norma ISO 9001:2015 que regula a qualidade. Neste sentido, toda a entidade é regida por esta norma e tudo aquilo que a mesma pressupõe. “Por fim, o Diretor Técnico ainda falou acerca da outra certificação que a instituição tem - a da qualidade, certificada pela APCER. (...) existem alguns cuidados que devo ter, não só da parte da formação, mas também na forma como nos organizamos na instituição, pois existe uma série de documentos que devem ser preenchidos pelos técnicos, de forma a controlar o trabalho e a carga que cada um tem com os seus respetivos trabalhos.” (Anexo I - Diário de Campo - fevereiro de 2019).

O departamento da qualidade tem dois responsáveis associados, o técnico da qualidade (que também exerce funções de consultor no departamento da consultoria especializada) e a gestora da formação. De seguida, é identificada a direção comercial, o

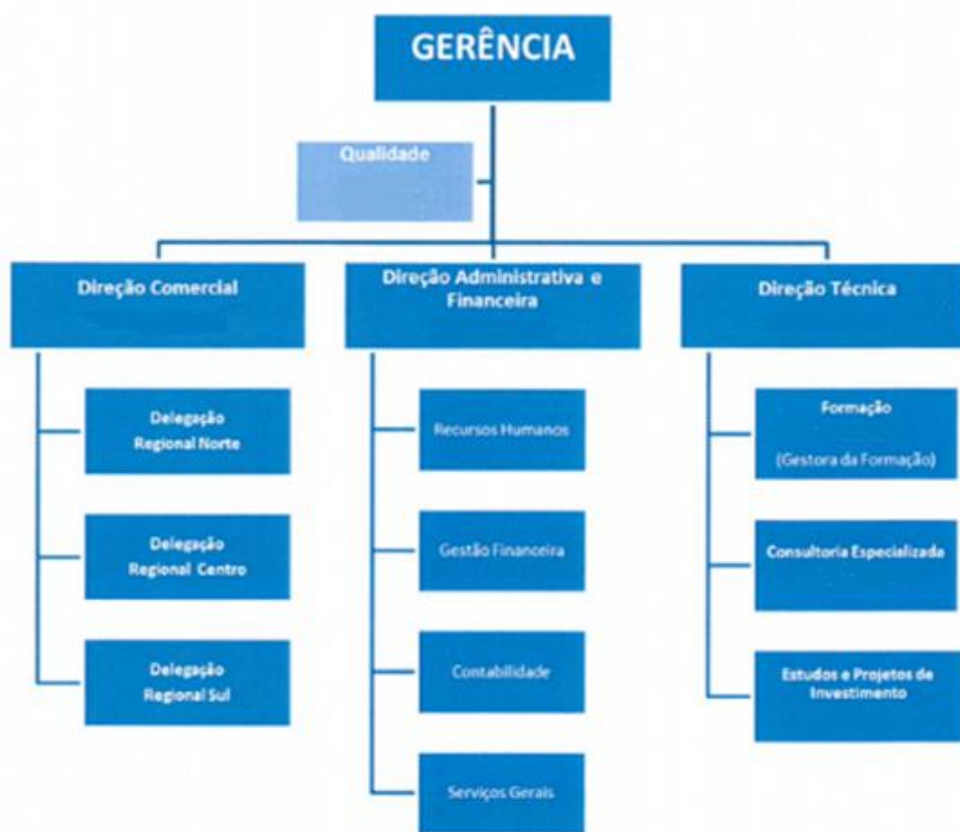
responsável da entidade é também diretor deste departamento que está dividido por três diferentes regiões do país (Norte; Centro e Sul), como referi anteriormente existem duas delegações no país, e em cada uma delas existe um responsável diferente pela prospeção de clientes. Apesar de no organograma aparecer a indicação de uma delegação do sul do país, esta não detém instalações físicas, ao contrário das outras duas regiões, no entanto, existe um comercial responsável, que faz o trabalho de escritório em casa sempre que necessário, mas que na grande maioria do tempo encontra-se a trabalhar diretamente com os clientes. “Com a conversa na sala apercebi-me que o colega não dispunha de escritório próprio para trabalhar ao contrário dos outros comerciais, de qualquer das formas estava encarregue por todos os clientes da zona sul do país. Por isso, utiliza a sua própria habitação ou desloca-se à sede para trabalhar sempre que necessário.” (Anexo I - Diário de Campo - 12 de fevereiro de 2020).

Passamos para a direção administrativa e financeira, onde estão inseridos quatro departamentos e um responsável pelos mesmos: os serviços gerais, a contabilidade, a gestão financeira e por último os recursos humanos, departamento onde estou inserida. No departamento dos recursos humanos, estão incluídos todos os técnicos que desempenham funções de publicação de ofertas de trabalho; realização de entrevistas; seleção e contratação.

Por fim, a direção técnica, que é destinada ao acompanhamento das áreas de intervenção de trabalho da organização, tem um responsável geral por todos os serviços prestados pela organização. O primeiro é o de formação, onde estou também inserida, que tem como responsável a gestora da formação. Neste departamento tenho como função a coordenação da formação. O segundo serviço tem como responsável o diretor do departamento técnico, e a sua área de trabalho é a consultoria especializada, nomeadamente na área da qualidade e prestação de serviços de consultoria a outras empresas para implementação e auditoria às normas ISO ou outra área de especialização em que sejam certificadas. O último serviço é o de estudos de projeto e investimento que tem como responsável, mais uma vez, o diretor técnico da entidade. Este serviço é apenas de cariz financeiro, pois faz um estudo de investimentos que serão benéficos para o cliente de forma formalizar num projeto de investimento que poderá beneficiar dos fundos do Portugal 2020.



**Figura I - Organograma da Euroconsult**



**Fonte:** Manual da Qualidade - Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (DOCSIGEIQ)

## **2 - Análise Organizacional**

### **2.1. Contributos teóricos para análise organizacional da Euroconsult**

Para estudar uma organização é necessário primeiramente entender o que é uma organização, a definição do conceito, entender a sua dimensão e a sua complexidade. Não basta só olharmos de forma estrita para dentro da organização, pois ela é formada pelas pessoas que comunicam entre si, e assim, é necessário ter em atenção as relações externas que por sua vez vão influenciar todo o seu funcionamento. É também através destas relações externas, que conseguimos perceber a forma como a organização trabalha, seja ela mais fechada ou aberta. Uma organização não pode ser definida apenas pelo conjunto de pessoas que entre si se organizam e pela forma como comunicam. Tal como Lima (2008) refere “(..) um objeto de estudo complexo e polifacetado, como é o caso da escola, exige congruentemente uma abordagem teórica de carácter plural e multifocalizado.” (p.84). Não podemos só olhar para um ponto da organização, é necessário dirigirmos o nosso olhar para algo mais amplo e percebermos de forma mais abrangente toda a organização e as suas ramificações. A organização não é apenas aquilo que vemos ou nos é transmitido à primeira vista, existem muitas coisas por detrás da mesma que são fundamentais no funcionamento de uma organização. Os autores Silva (2005), Bilhim (2006) e Santos (2008) abordam o conceito de organização das maneiras abaixo explícitas.

Dentro da área de investigação cada autor tem uma perspetiva diferente para definir o conceito de organização. No entanto, cada uma das definições, quer tenham mais ou menos detalhe, ou focos diferentes de análise, transmitem perceções diferentes de organizações e, para que se possa continuar com o restante trabalho, é necessário apresentar um conjunto de definições diferentes, mas que todas elas se complementam entre si. “As organizações são tidas como agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos” (Etzioni cit. por Silva, 2005, p.1). É importante referir que organizações não são um objeto estático e inanimado, não é só um conjunto de regras, documentos e instalações é também constituído por pessoas, são estas últimas que levam a que a organização produza e avance.

Contudo existem outras formas mais completas de apresentar a definição de Silva (2005): “as organizações como sistemas vivos, fortemente dependentes do meio que as rodeia e influencia diretamente, e dos indivíduos que nela estão inseridos, também eles

produtos desse ambiente exterior à organização” (p.2). Apesar da organização influenciar as pessoas que nela estão inseridas e que acabam por se moldar ao que é a base de condutas e características que a organização tem nos seus alicerces, a verdade é que cada pessoa detém também características próprias e que ao integrar a organização irá influenciar o modo de trabalho interno o que poderá alterar as práticas até então estabelecidas.

Desta forma, a organização é vista como um “sistema vivo” porque é constituída por pessoas que irão tornar a ideia em produtos/serviços e nunca esquecendo que por estas não serem máquinas irão trazer benefícios à empresa pelas suas experiências de vida, pelos seus conhecimentos, formas de pensar, trabalhar, entre outras coisas. No entanto, é importante também salientar que as pessoas poderão trazer um pouco de turbulência à organização e que as chefias e certos elementos chave da organização devem monitorizar e coordenar a equipa para prevenir e gerir eventuais conflitos que possam surgir.

Um outro autor, Bilhim (2006) citando Schein (1986) diz que a organização é “a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (p.21).

Desta forma, podemos identificar quatro pontos chave numa organização e que se deve ter em conta para a sua análise: estrutura, pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho. Santos (2008) dispõe estes quatro elementos como um *puzzle*, considerando-os os constituintes mais importantes de uma organização como fica ilustrado na Figura II:

**Figura II - Elementos da Organização**



**Fonte:** Santos (2008, p. 12)

Para além da análise organizacional vir trazer um olhar mais crítico sobre as organizações, permite, também, trazer uma consulta externa à organização, de forma a utilizar os *outputs* gerados da análise realizada que possibilite encetar processos de mudança internos, quando necessários, à luz das teorias abordadas na análise organizacional.

Para fazer uma análise organizacional importa analisar três dimensões distintas: a estrutura, a cultura e o clima da organização. A junção dos três fatores torna uma análise mais completa e detalhada da organização nas suas mais variadas formas. Contudo, para este relatório, e devido à sua dimensão, não poderia optar por utilizar todos eles, primeiramente porque esta não é a temática do relatório e, ainda, porque a dimensão da análise com as três dimensões seria muito exaustiva. Nesse sentido, comecei por perceber quais das três dimensões fariam mais sentido trabalhar tendo em conta a temática do presente relatório, e as minhas escolhas ficaram entre a Cultura e a Estrutura Organizacional. Assim, irei apresentar de seguida as entradas teóricas em que me foquei para que pudesse tomar uma escolha e explicar a razão da mesma.

Relativamente à Cultura Organizacional é uma dimensão de análise que integra uma parte constituinte da organização muito subjetiva, pois não existe um procedimento ou documentação interna das organizações para se realizar uma análise documental orientadora para a observação e perceção da cultura de uma forma direta. A análise da cultura de uma organização permite, de forma mais detalhada, demonstrar o que acontece diariamente na organização. Ou seja, com a observação e recolha da informação é possível ao observador descrever a cultura - regras, crenças e ideias que a organização e os seus trabalhadores partilham e defendem enquanto exercem a sua atividade e no convívio entre pares. Considero por isso uma abordagem muito rica, porque podemos não só observar as práticas reais da organização tendo em conta o que se espera que seja praticado, mas é possível fazer a comparação do que observamos com aquilo que a entidade transmite para as pessoas externas ao seu ambiente. Por esta razão considero que a análise da cultura é uma escolha muito completa para que se possa compreender melhor o contexto onde estive inserida.

Não existe uma definição concreta para caracterizar Cultura Organizacional, apesar de todas elas abordarem quase sempre os mesmos pontos, não existe uma definição geral ou universal, cada autor faz uma adaptação e propõe a sua própria definição. Deste modo, irei apresentar de seguida várias definições. Freitas (1991) define cultura de forma

detalhada onde defende que a cultura não é só apenas um conjunto de dinâmicas e de comportamentos entre indivíduos é mais do que isso. É um mecanismo que tem como objetivo ser capaz de pôr um conjunto de pessoas a pensar e a trabalhar com as mesmas regras e orientações para que a vivência na organização seja homogênea. Existem também outros autores, como é o caso de Schein (1986 cit. Bilhim, 2006), que referem que a cultura organizacional surgiu com a necessidade das organizações desenvolverem formas de lidar com problemas de adaptação e integração de novos colaboradores. Desta forma, serão ensinados aos novos trabalhadores os modos e forma de pensar durante a execução do seu trabalho. Chiavenato (2000) definiu cultura organizacional como o conjunto das dinâmicas das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro das mesmas.

Como se pode verificar existem inúmeras definições para cultura organizacional e, por essa razão, não se deve apenas escolher ou dar atenção a uma única, deve sim ter um conjunto de definições, todas elas com as suas características e perspetivas, para que, desta forma, se possa fazer uma interpretação mais completa e detalhada do conceito de cultura organizacional. Procurei encontrar um modelo de análise para a abordagem da cultura organizacional para poder, posteriormente, comparar com um modelo da abordagem da estrutura organizacional, que irei mais à frente explicitar.

O modelo escolhido apresentado por Chiavenato (2000) argumenta, denominada de *Iceberg*. O autor defende que todas as organizações podem ser equiparadas a um *iceberg*, no que diz respeito à caracterização da sua cultura. Chiavenato (2000), juntamente com outros autores, afirma que todas as empresas são constituídas por duas partes: uma visível e outra que não é visível ao olhar externo da organização. Desta forma, é feita a comparação com o *iceberg* no sentido em que este apresenta um cenário acima da água, que mesmo externamente é possível de observar, e o que está submerso, que só é conhecido por quem está dentro da organização. Por conseguinte, só é possível compreender a organização no seu todo para quem tem um olhar interno à organização. “As mudanças mais profundas e mais marcantes, todavia, não são percebidas pelo grande público, que somente consegue perceber o que ocorre na ponta do *iceberg*.” (Chiavenato, 1994, p. 1).

Portanto pode-se categorizar esta metáfora da seguinte forma: a parte visível do *iceberg* demonstra a parte formalizada das instituições, tudo aquilo que nos é possível conhecer e que podemos ver da organização e da cultura das organizações; e a parte

submersa, que apenas através da observação da prática diária da organização, é que se torna perceptível.

Relativamente à segunda abordagem utilizada para proceder ao estudo da organização foi a análise da sua Estrutura Organizacional. O que abrange grande parte da organização é a sua estrutura organizacional, e é através desta que podemos perceber como é que a mesma funciona, que tipo de divisões existem, as tarefas desempenhadas, que tipo de coordenação é praticada, as normas e regras que regem a organização, entre outras coisas. “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pela qual, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas.” (Mintzberg, 1994).

Tal como Mintzberg (1994), outros autores definiram o conceito de Estrutura. Hiit e Miller (2007 cit. por Mintzberg, 1994), por exemplo, definem o conceito de estrutura como um sistema formal de funções de trabalho. Para além dessas funções, ainda afirmam que a par deve-se ter sempre em atenção a autoridade. Desta forma, tal como Mintzberg (1994) defende, uma estrutura de uma organização terá sempre associada tarefas/departamentos/funções que as pessoas irão desempenhar, mas que, no entanto, dependendo da importância de cada função, existirá um elo entre as pessoas de uma organização. A autoridade, por sua vez, irá criar mecanismos de coordenação e de comunicação, influenciando, assim, o comportamento da organização. Estes mecanismos dependerão da complexidade e dimensão da estrutura organizacional.

Contrariamente aos autores anteriores, Vasconcellos e Hemsley (2003 cit. por Ninin, Alves, Sena & Marchiori, 2013), defendem que o conceito de estrutura organizacional deve ainda ter em conta um outro fator, a descentralização da autoridade, pois as repercussões sentidas pelas organizações numa autoridade excessiva poderão trazer efeitos negativos. Enquanto que Mintzberg (1994), Hiit e Miller (2007 cit. por Mintzberg, 1994) afirmam a necessidade da existência de uma autoridade na organização, como sendo algo quase obrigatório para o seu funcionamento, Vasconcellos e Hemsley (2003 cit. por Ninin, Alves, Sena & Marchiori, 2013) defendem que deve existir uma força para a descentralização da autoridade que possa existir nas organizações para melhorar a estrutura organizacional sentida entre os diferentes atores da organização, bem como, a possibilidade de resolução de alguns problemas.

Desta forma, compreende-se que apesar do conceito de estrutura ter quase sempre as mesmas bases, diferentes pontos de vista tornam a análise da estrutura mais complexa, pois a opinião de cada autor diverge aquando da identificação dos constituintes básicos

da estrutura organizacional. Contudo, a escolha de um modelo de análise ajuda também na explicitação do conceito e o olhar analítico que poderemos ter. Por essa razão, o autor que vou utilizar como base teórica para a análise da estrutura organizacional será Mintzberg (2004). O autor tal como anteriormente expliquei, identifica dentro de uma estrutura mecanismos de coordenação e os constituintes da organização. No caso da coordenação, Mintzberg (2004) enumera cinco mecanismos de coordenação: Ajustamento Mútuo; Supervisão Direta; Padronização dos processos de trabalho; Padronização dos resultados de trabalho e, por fim, a Padronização da habilidade de trabalho. Os constituintes da estrutura organizacional que o autor identifica na sua teoria são: Centro/Núcleo Operacional; Cúpula/Vértice Estratégico; Linha Hierárquica/Linha Intermédia; Tecnoestrutura; e, por fim, Pessoa de Apoio.

Após a identificação dos mecanismos de coordenação e os constituintes que integram uma organização, já é possível identificar, segundo Mintzberg (2004), os fluxos da organização: Estrutura Simples; Burocracia Mecanicista; Estrutura Divisionada; Burocracia Profissional e Adhocracia. A partir da comunicação feita entre os constituintes da organização e a identificação de um sistema de coordenação é possível identificar o nível de autoridade existente da organização. Por sua vez, tanto os mecanismos como os constituintes da estrutura precisam necessariamente de existir ao mesmo tempo numa organização. Na verdade, Mintzberg (2004), explica os mesmos através do crescimento e da evolução das organizações. Desta forma, à medida que a organização vai evoluindo, torna-se mais complexa e acaba por ter mais pessoas o que requer maior organização, que poderá ou não implicar uma maior autoridade ou a descentralização da mesma.

No entanto, visto que a temática de análise organizacional não será o tema de investigação do relatório, optei por escolher apenas a estrutura organizacional para aprofundar e analisar a Euroconsult, segundo a perspetiva de Mintzberg (2004). Esta escolha deve-se ao facto de querer compreender melhor, através de um ponto de vista mais teórico, a estrutura da organização por considerar ser mais rico analisar a estrutura da Euroconsult devido à sua configuração de trabalho e de autoridade. A organização, ao trabalhar com Formação, implica estar pendente de pessoas e trabalhar para pessoas, mas, ao mesmo tempo, essa formação está inserida em projetos de formação financiados que torna os processos de trabalho muito burocráticos e complexos, deste modo, leva a uma maior exigência e rigor no trabalho dentro da organização e junto dos trabalhadores.

A jusante desta última ideia, a forma como a Euroconsult se organiza e se apresenta é um fator determinante da sua Estrutura Organizacional. Pois a organização

rege-se pelos princípios de uma norma (ISO 9001:2015) que impõe regras e formas de trabalho a todos os constituintes da organização. Para além disso, esta deve ser adaptada ao foco de trabalho da organização. Pelas razões identificadas anteriormente, a forma como a Euroconsult consegue encontrar uma harmonia entre todos estes fatores foi o que me motivou a escolher a Estrutura como dimensão de análise da organização.

Nos parágrafos seguintes irei proceder à apresentação da teoria de Mintzberg (2004) com mais detalhe, começando pelo primeiro mecanismo de coordenação, identificado por Mintzberg (2004), numa organização (o Ajustamento Mútuo) que, segundo o autor, representa todas as comunicações informais, muitas das vezes associado a empresas de pequena dimensão e com pouca complexidade de tarefas, pois a coordenação é simples e muitas vezes feita entre os próprios funcionários, sem necessariamente passar por alguém com um cargo superior. A falta de alguém responsável na organização pela coordenação, divisão e tomada de decisões pode levar a que os próprios trabalhadores tomem iniciativas que, por sua vez, não são congruentes com o objetivo estratégico da organização e, por isso, podem causar problemas internos. Contudo, não existem apenas pontos de vista negativos deste mecanismo de coordenação da estrutura. Pode ser, de facto, muito positivo, pois a inexistência de processos extras, burocracias de preenchimentos de formulários e mesmo nas comunicações, pode facilitar o processo do trabalho e evitar constrangimentos de produção, na medida em que o trabalhador não terá de esperar pelo processo de coordenação para executar o seu trabalho.

Supervisão Direta, é o segundo mecanismo identificado por Mintzberg (2004), onde se mostra um processo de coordenação um pouco mais organizado do que o anterior, apesar de não ser ainda o mais complexo. A coordenação, apesar de se centralizar em alguém que está encarregue de distribuir o trabalho pelos restantes trabalhadores e departamentos e organizar a ordem das tarefas, acaba por estar centralizada em uma única pessoa, o que por vezes leva ao acréscimo de uma maior carga de trabalho e muita responsabilidade em coordenar diversas pessoas de diferentes departamentos. O maior problema deste mecanismo de coordenação está na eventualidade desta pessoa faltar ou falhar, pois significa que o restante trabalho pode ficar estagnado ou falhar em cadeia, visto que foi logo no início do processo que a falha se verificou. Por essa razão, ao existir apenas uma só pessoa para lidar com toda a coordenação do trabalho da organização e, por sua vez, se esta não tiver um superior hierárquico que coordene e supervisione o seu trabalho, o aparecimento de constrangimentos relacionados com a falha dessa pessoa,



tornar-se-ão problemáticos para o bom funcionamento da organização. No entanto, a centralização deste trabalho traz também vantagens, pois essa pessoa tem conhecimento de tudo o que está a acontecer, de todas as decisões e, por sua vez, consegue rapidamente identificar o que cada trabalhador está a fazer, havendo assim um controlo centralizado do trabalho.

Por fim, Mintzberg (2004) define o último mecanismo de coordenação, a Padronização. Neste último mecanismo o autor identifica a existência de três níveis: o primeiro, de processos de trabalho; o segundo, de resultados de trabalho; e o terceiro, de habilidade de trabalho. Antes de caracterizar cada nível de mecanismo de padronização, individualmente, é importante diferenciar o conceito de padronização dos restantes mecanismos de coordenação. Padronização é o mecanismo mais complexo e que requer mais preparação prévia antes de começar qualquer tipo de trabalho, pois, na sua conceção prevê a existência de uma planificação do trabalho por tarefas. Mintzberg (2009) refere que este mecanismo pode ser comparado ao trabalho dos médicos numa operação, em que, salvo algumas exceções, tanto os enfermeiros, como o próprio cirurgião já sabem que tarefas e funções vão desempenhar naquele contexto, pois a divisão das mesmas já estão definidas *a priori*, pelo que acabam por comunicar mais na preparação da tarefa, mas durante a execução da mesma, por já estar afinado o planeamento, não terão de fazer muitos ajustes, a não ser que algo ocorra fora do previsto.

O primeiro nível de Padronização (processos de trabalho) tem como objetivo orientar e programar as metodologias de trabalho dos trabalhadores de uma empresa. Desta forma, todos eles acabam por seguir a mesma forma de trabalho e por isso ninguém trabalha com outro método. Todos os atores da organização conhecem o processo e podem realizar o trabalho de um colega do mesmo departamento percebendo a lógica por detrás, por ter uma metodologia de trabalho padronizada que é conhecida e utilizada por todos os trabalhadores da organização. Este mecanismo de padronização é muito semelhante ao *taylorismo*, modelo utilizado para produção de carros, onde cada pessoa tinha uma tarefa específica que, no conjunto de todos os trabalhadores, formava uma linha de montagem para produzir um produto único no final da produção.

No segundo nível identificado por Mintzberg (2009) a padronização tem como foco o produto final e não a forma como se chega ao mesmo. Existem regras e características que os produtos devem ter para que possam ser comercializados, dá-se mais importância ao *output* final e não como o trabalhador o produziu. Por conseguinte, se uma empresa tiver dez trabalhadores a produzir uma peça igual, mas cada um a

produzir de diferentes maneiras, o mais importante neste mecanismo de coordenação é que o resultado do produto seja igual nos dez trabalhadores, independentemente da forma estes chegaram ao mesmo resultado. Ou seja, tal como o autor refere “seu próprio padrão de *output*” (Mintzberg, 2009, p. 16).

Por fim, o último nível de Padronização (que por sua vez corresponde também ao quinto e último mecanismo de coordenação enumerado pelo autor) tem como foco as habilidades, conhecimentos e comportamentos do trabalhador. Ou seja, existe uma preparação por parte da organização na entrada de novos trabalhadores, na medida em que todos eles são introduzidos no contexto através de formação específica. Através dessa formação padronizam o comportamento da pessoa, que vai influenciar o método de trabalho e os *outputs* que o trabalhador irá produzir. Ou seja, ao contrário dos outros dois níveis de Padronização este é o mais eficaz, segundo Mintzberg (2009), porque consegue englobar os outros dois níveis, através da adequação do comportamento do indivíduo. Desta forma, consegue-se, através da manipulação, a metodologia de trabalho e os *outputs* que se pretendem do novo trabalhador.

Cada mecanismo de coordenação pode ser comparado às fases de evolução e crescimento de uma organização. Mintzberg (2009) identifica uma ordem que as organizações seguem dos mecanismos de coordenação pela sua complexidade ou simplificação dos processos. À medida que o trabalho se complexifica, as organizações acabam por passar do primeiro mecanismo (ajustamento mútuo) para os restantes, por ordem de complexificação, no entanto, o autor refere que retornam sempre, inevitavelmente, para o ponto de partida. Quer isto dizer que, independentemente da dimensão e da complexificação que o trabalho de uma organização possa vir a ter, desde que a equipa de trabalhadores saiba o que cada um tem a fazer, a coordenação deixa de ser necessariamente pesada e poderá ser realizada de forma mais simples, para que, também, não impossibilite o trabalho com inúmeras burocracias e padronizações. Apenas a comunicação entre os membros de cada departamento da organização será necessário para que se consiga ter um método de trabalho funcional, deixando de ser obrigatório a presença de uma coordenação.

Dentro de uma estrutura organizacional, é possível identificar na teoria de Mintzberg (2009) cinco partes constituintes da organização, que vêm, dar suporte ao ponto anterior, na medida em que existe coordenação de pessoas, e nesta parte conseguimos categorizar quais são os constituintes que são coordenados e os que coordenam. Deste modo, à luz das palavras do autor irei caracterizar cada um dos

constituintes. Nem todos têm obrigatoriamente de existir em uma organização. No entanto, conforme a complexidade e dimensão da mesma poderá haver necessidade dos cinco constituintes coexistirem numa só organização para a realização do trabalho. Os mecanismos de coordenação e os grupos constituintes de uma empresa não são passíveis de serem separados, pois, à medida que o mecanismo se complexifica, sente-se a necessidade de acrescentar novos constituintes, apesar de nem sempre se verificar essa necessidade, pois dependendo da organização poderá ou não fazer sentido acrescentar novos constituintes à organização.

Os cinco constituintes podem ser vistos quase como uma pirâmide numa organização, como Mintzberg (2009) representa, na medida em que o Centro/Núcleo Operacional é a base de uma organização (as pessoas que produzem o trabalho) e que num mecanismo de coordenação que se regula através de ajustamento mútuo acaba por ser apenas necessária a comunicação informal. À medida que a organização cresce e, por sua vez, o trabalho aumenta, sente-se a necessidade de haver um controlo maior entre os diferentes trabalhadores, para que haja uma única pessoa responsável pela coordenação e monitorização do trabalho dos trabalhadores, deixando de ser os próprios a coordenar o seu trabalho com os colegas através de conversas informais. Tal como refere “O controle do trabalho do grupo passa a ser exercido por um único indivíduo (...) retorna a um único cérebro” (Mintzberg, 2009, p. 18). É nesta fase que surge a Cúpula/Vértice estratégica, que se encontra no topo da pirâmide. Na criação desta parte constituinte, surge a comunicação formal entre os trabalhadores de uma organização.

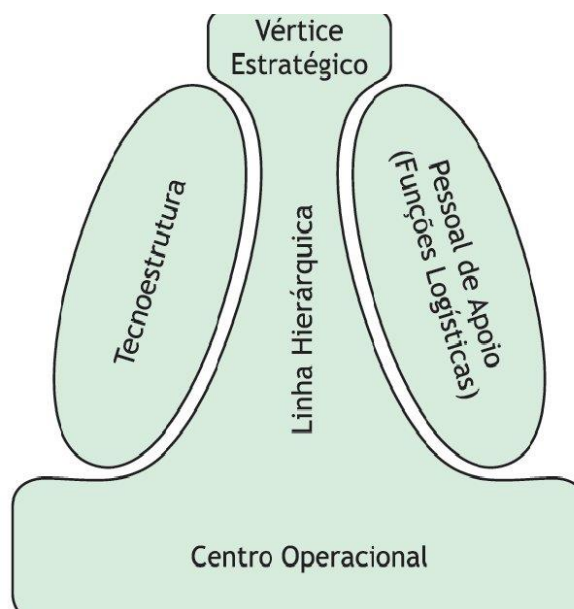
No entanto, com o crescimento e com o aumento do número de trabalhadores de uma organização, ter uma única pessoa responsável pela divisão e coordenação de todo o trabalho não é suficiente. Assim, surge a necessidade de criar um meio caminho entre as duas extremidades da pirâmide denominado de Linha Hierárquica ou Linha Intermédia: “São necessários mais gerentes mas também gerentes de gerentes” (Mintzberg, 2009, p. 20). Desta forma, ao existirem mais pessoas que regulam o trabalho de diversos grupos, é necessário perceber se estão a realizar um bom trabalho, por isso, cria-se mais um grupo para que todos estejam a ser coordenados.

Com a mudança para o mecanismo de padronização, que tem três tipos de níveis e focos diferentes, sente-se a necessidade de criar um grupo de indivíduos na organização - Tecnoestrutura. Cada grupo constituinte da organização tem as suas tarefas específicas e as suas funções. Este novo grupo vem dar corpo à nova metodologia implementada, que é a Padronização. Se uma organização quer padronizar comportamentos ou técnicas terá

de criar oportunidades para que as pessoas responsáveis planeiem, criem, implementem e, posteriormente, monitorizem a implementação padronizada nos mais diversos grupos constituintes da pirâmide. Desta forma, a Tecnoestrutura não faz parte da hierarquia representada na pirâmide, porque atua sob os três grupos (Centro/Núcleo Operacional; Linha Hierárquica ou Linha Intermédia; Cúpula/Vértice estratégica), e adapta-se às necessidades de cada um dos outros constituintes.

Por fim, surge o pessoal de apoio, muito semelhante à Tecnoestrutura, pois não está hierarquizada, encontra-se de fora, englobando todos os grupos. Este grupo, tal como o nome indica, surge como apoio a certas tarefas de carácter obrigatório, ainda que não sejam o foco do trabalho da organização, por exemplo enviar e receber correio, atendimento ao público, entre outras tarefas. Acabam por muitas vezes estar associadas ao apoio às chefias, apesar de contribuírem, de forma indireta, para o funcionamento geral da organização. Visualmente é possível apresentar segundo Mintzberg (2009), os constituintes da estrutura de uma organização da seguinte maneira:

**Figura III** - Constituintes de uma Estrutura - Teoria de Mintzberg.



**Fonte:** Mintzberg (2009, p.22)

Deste modo, passamos à última parte da Teoria de Mintzberg (2009) onde, através dos mecanismos de coordenação e das partes constituintes da estrutura, vamos ter em atenção os fluxos. Estes tornam-se mais fáceis de se explicar através de imagens

ilustrativas dos modelos de fluxos diferentes. Transmitem, através de uma imagem simples, quase como um organograma das relações, organizações e comunicações dentro da organização e, como estas são realizadas. Desta forma, o autor distingue cinco fluxos possíveis de encontrar dentro da organização, a Estrutura Simples, que se distingue por uma comunicação informal, liderança forte e realizada por um único indivíduo, que por essa razão, as relações são feitas não havendo uma ordem específica, tudo muito à base da conversa com o colega e apenas uma única pessoa responsável por todos os outros.

A Burocracia Mecanicista, ao contrário do último fluxo, é regida através da organização hierárquica partindo sempre do topo e a comunicação é feita sempre com quem está logo diretamente acima ou abaixo no cargo que o trabalhador está a desempenhar. Desta forma, passa a haver processos de trabalhos padronizados. A Estrutura Divisionalizada encaixa-se em casos como grandes empresas ou instituições que pela sua dimensão e elevado grau de complexidade, necessitam de departamentos de média/grande dimensão. Com esta divisão por diferentes departamentos, diversas funções que vinham fazer a comunicação entre os diferentes departamentos e a monitorização do trabalho acabam por ser extintas. A importância da Burocracia Mecanicista, não é a forma de trabalho, mas sim o resultado do mesmo ser igual em todos os departamentos, para que depois, no conjunto de todos, se perceba que trabalham para o mesmo objetivo.

A Burocracia Profissional, ao contrário dos últimos fluxos apresentados, dá mais liberdade ao centro operacional da coordenação e mais liberdade na sua forma de trabalho. Ao focar a importância na qualificação do centro operacional acaba por haver uma maior autonomia dos trabalhadores, por ser mais complicado a existência de uma monitorização e coordenação por parte do vértice estratégico.

Por fim a Adhocracia, que segundo Silva (2005) define este fluxo como “a estrutura do amanhã”, pois para além de na sua estrutura ter em conta os constituintes da organização, toma o contexto envolvente como fator igualmente importante. O contexto poderá ser onde se enquadra os seus clientes ou público-alvo. Aqui, a comunicação é feita de forma informal entre as diferentes partes, sendo que se perde muito na hierarquização entre os constituintes “...as diferentes partes das organizações se fundem numa estrutura amorfa e onde cada uma delas comunica diretamente com as outras, mas também com o exterior” (Silva, 2005, p.7).

Desta forma, passamos a não só ter um esquema de como pode ser a estrutura da organização, como também temos um esboço de como funciona entre os vários departamentos e estruturas que esta contém. Indo muito para além da simples

apresentação do organograma da organização, é possível olhar para este e comparar as diferentes relações existentes entre as partes do organograma e analisar uma estrutura organizacional muito mais complexa e detalhada do que aquela que se apresenta neste último. Desta forma, consegue-se perceber que quanto mais complexa e maior for a organização na sua dimensão, seja a nível de recursos humanos ou de infraestruturas, mais complexa será a coordenação da estrutura e por isso irá haver mecanismos organizacionais também mais complexos, tal como Mintzberg (2009) identifica. Com a teoria deste autor é possível transcender o organograma, pois a comunicação e a coordenação da empresa não é passível de ser identificada ao olhar para um esquema, requerendo também a observação do quotidiano da organização e como os trabalhadores operacionalizam as suas tarefas extravasando documentos e procedimentos, sendo uma análise muito mais real àquilo que realmente acontece.

## **2.2 - Opções Metodológicas e Processuais**

Antes de proceder à apresentação da análise da estrutura da Euroconsult, segundo a teoria escolhida, é necessário expor as abordagens metodológicas e, por sua vez, dentro destas, as técnicas e os instrumentos utilizados para recolha e análise de dados.

Existem diversas abordagens metodológicas, contudo, para o relatório apenas utilizei técnicas de recolha de dados da abordagem qualitativa. Em cada parte do trabalho irei identificar e explicar os as técnicas e instrumentos utilizados para recolher a informação para posterior análise. A primeira técnica utilizada para recolher dados para analisar a Estrutura foi a observação participante, segundo Estrela (1984), a observação é a principal técnica utilizada para recolher dados numa investigação inicial (em contextos desconhecidos) ou experimental (como acontece nas experiências científicas de laboratório). Consequentemente, para o relatório era importante fazer observação, pois não conhecia o contexto e é necessário ter um retrato o mais fiel possível da realidade. Para isso decidi recorrer a este método de recolha de dados que deu origem ao diário de campo (ver Anexo I).

Como sou trabalhadora interna da empresa e desenvolvo tarefas dentro das áreas em análise, torna-se quase impossível fazer observação distanciada, pelo que a opção pela observação participante foi considerada a opção mais adequada, tentando sempre interferir o menos possível com o funcionamento normal do contexto, embora procurasse formas de compreender e interagir com os outros de forma a complementar o que me era

dado a observar. Estrela (1984) define conceito de observação de forma muito resumida e clara, dizendo que “o observador, participa na vida de um grupo por ele estudado” (p.31). Existe também uma outra designação para este conceito, denominada de observação antropológica. Neste caso, o observador deve ter atenção ao seu papel e deve defini-lo muito bem no “projeto de observação”. O papel que este irá desempenhar, pode ser ou não conhecido pelo meio envolvente, é opção do observador dar a conhecer ou não, desde que, as questões éticas sejam asseguradas, nomeadamente a salvaguarda do anonimato e a recolha de informação que não comprometa as pessoas perante os colegas e/ou superiores. Esta decisão também depende do tipo de foco que o observador quer dar ao seu objeto de estudo e terá de ponderar se o contexto terá uma forma diferente de interação com este e vice-versa. Ou seja, depende do quanto o observador quer estar relacionado com o contexto e o quanto pode arriscar influenciar a observação.

Para organizar os dados recolhidos pela observação participante, os instrumentos utilizados foram as notas de campo que posteriormente tornaram-se no Diário de Campo (ver Anexo I). “As notas de campo podem originar em cada estudo um diário pessoal que ajuda o investigador a acompanhar o desenvolvimento do projeto, a visualizar como é que o plano de investigação foi afetado pelos dados recolhidos, e a tornar-se consciente de como ele ou ela foram influenciados pelos dados.” (Bogdan & Biklen, 1994, p.150-151). As notas de campo, como método para essa recolha de dados, necessitam de ser regularmente inscritos e conter elementos relativos à data, hora, pessoal e instalações. “É, pois, o diário de pesquisa de campo que permitirá não somente descrever e analisar os fenômenos estudados, mas também compreender os lugares que serão relacionados pelos observados ao observador e esclarecer a atitude deste nas interações com aqueles.”(Weber, 2009, p. 158).

Para poder complementar a análise organizacional, recorri também à análise documental, reunindo um conjunto de documentos internos da organização, para que pudesse, de uma forma sustentada, confirmar as notas decorrentes da observação participante. Com este método, podemos conhecer os documentos internos da instituição e perceber melhor a missão e os focos de trabalho da mesma. Com efeito, a análise documental é “Uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Chaumier, 1974 cit. por Bardin, 1977, p.45). No entanto “...constitui um aspecto-chave...” (Aires, 2015, p.43), pois quando é feito de forma detalhada e minuciosa constitui informação importante que, através de

outra técnica, não seria possível posteriormente fazer uma análise tão completa e, tendo em conta que estamos a analisar um documento “oficial”, torna as conclusões do investigador mais válidas e corretas. Usar esta técnica no relatório foi talvez a mais importante, pois ajudou a sustentar a análise da estrutura organizacional, em particular, para a descrição da organização.

### **2.3 - Análise da Estrutura da Organização**

Após a apresentação da teoria de Mintzberg (2004), vou analisar a estrutura da organização nos vários componentes identificados pelo autor, utilizando sempre o apoio do diário de campo onde relatei por mais de um ano toda a minha experiência e relações entre os diferentes trabalhadores da empresa que irão servir de exemplo para suportar a caracterização que irei fazer neste ponto.

Abordando primeiramente os mecanismos de coordenação e tendo em conta as definições dadas anteriormente, identifico a Euroconsult como um mecanismo de Supervisão Direta (Mintzberg, 2009). Tal como identificado no organograma da organização, a pessoa responsável por essa supervisão é o Diretor Técnico que, como referi anteriormente, trata da divisão do trabalho pelos técnicos na empresa. No entanto, ele também é responsável por esses técnicos a outros níveis “Quem orienta a reunião e os assuntos a tratar ao longo do dia é o Diretor Técnico da entidade, responsável por orientar o trabalho a todos os técnicos e acompanhar a execução/estados de todos os trabalhos.” (Anexo I - Diário de Campo - janeiro de 2019), tendo assim a responsabilidade de os monitorizar e coordenar ao longo do tempo, um exemplo concreto dessa característica, foi nos meus primeiros dias na organização, demonstrado na citação seguinte do meu Diário de Campo “... tive também uma reunião com o Diretor Técnico da instituição, cujo me alertou e explicou os cuidados que eu deveria ter no desempenho da minha função...” (Anexo I - Diário de Campo - janeiro de 2019).

No entanto, com o passar do tempo na organização, tornou-se notório que a mesma está a passar por uma fase de mudança e adaptação a um novo mecanismo de coordenação, devido ao aumento de trabalhadores no último ano, ao aumento do volume de trabalho e à sua complexidade e, por fim, a situação de confinamento obrigatório causada pela Covid-19 que levou a uma reorganização do trabalho e que, por sua vez, provocou uma mudança na forma como o mesmo é posto em prática. Por conseguinte, a organização está a passar para um mecanismo de padronização dos processos de trabalho,



apesar de ainda não ter conseguido lá chegar e haver muitos procedimentos em que há necessidade de corrigir lacunas, a verdade é que cada vez se sente mais no quotidiano a exigência por parte das chefias para que os trabalhadores cheguem a esse tipo de coordenação de trabalho, ainda que, segundo o que me foi possível observar, me pareça que vá demorar e este será um projeto a médio/longo prazo.

O processo de mudança do mecanismo de coordenação começou aquando da execução de um projeto de Formação Modular em que a coordenação do projeto pelo técnico pedagógico começou a causar problemas, pois a monitorização dos documentos e da execução do mesmo não estavam a ter um controlo adequado de maneira a garantir o ajustamento entre resultados esperados e os fatores inesperados. Com efeito, tal como se vê na afirmação seguinte, começou-se a criar mecanismos para contornar essa situação e prevenir estas situações em futuros projetos: “Criamos documentos de controlo e divisão de tarefas, para que a tarefa fosse realizada nos dias em que estávamos no Porto e que ficasse tudo organizado e sem erros para que o projeto continuasse.” (Anexo I - Diário de Campo - 03 de outubro de 2019). Num espaço curto de meses foi-se sentindo um crescimento neste sentido e uma mudança na mentalidade de todos os trabalhadores da organização, como se pode comprovar nas citações seguintes: “Elaboração de documentos de controlo para a entrega dos documentos e informações para os formandos do projeto. Em conjunto com a gestora da formação estivemos a verificar qual o curso que iria dar início ao projeto.” (Anexo I - Diário de Campo - 20 de novembro de 2019); “O *HumanTrain* iria ser encerrado para manutenção da parte da tarde - teríamos de trabalhar sem ele (visto que a parte da formação e de todo o nosso trabalho está e é feito neste *software* seria complicado trabalharmos).” (Anexo I - Diário de Campo - 28 de novembro de 2019); “Reunião entre a colega do departamento financeiro, a gestora da formação e o diretor técnico acerca do projeto de formação-ação.” (Anexo I - Diário de Campo - 07 de janeiro de 2020) - Reuniões entre as pequenas equipas de trabalho tornam-se cada vez mais frequentes para tornar a comunicação cada vez maior e por sua vez antecipar os problemas mais cedo. “No entanto, em conversa com a minha colega, foi me pedido que organizasse a pasta de um projeto como as minhas outras colegas tinham. Não que estivesse difícil de compreender, mas porque tinha de ficar tudo da mesma forma para não haver diferenças de organização das pastas e para que ela pudesse ter sempre a mesma estrutura...” (Anexo I - Diário de Campo - 25 de março de 2020).

É através destes pequenos exemplos que se ilustra a mudança a acontecer no mecanismo de coordenação, onde se acaba por perceber a crescente padronização dos

processos de trabalho. Com a quarentena causada pela Covid-19, esta mudança tornou-se mais notória: “...criamos então o canal de comunicação para que pudéssemos avisar sempre que estivéssemos a tratar de algo que fosse necessário ligar a *VPN*, para que possamos evitar bloqueios no sistema.” (Anexo I - Diário de Campo - 24 de março de 2020).

Contudo, a maior exigência para que começasse a haver uma padronização do trabalho não foi a única mudança. Quando retomei o trabalho presencial na organização e com a implementação da formação a distância, a Euroconsult percebeu que muitos dos procedimentos e processos que estava a implementar já se encontravam desatualizados e que, apesar do ponto de vista formal existirem dois responsáveis pela atualização desses procedimentos, a verdade é que, por se tratarem de pessoas que desempenham outras funções (um deles como consultor especializado e o outro como gestora da formação/responsável pelos recursos humanos), não procediam às alterações necessárias dos mesmos em tempo útil. Foi então que, juntamente com os colegas do departamento pedagógico decidimos reportar as alterações e acabámos por rever todos os procedimentos, processos e documentos usados por nós, assim como atualizar tudo para a última versão dos documentos a serem utilizados como modelo padronizado.

Este foi o ponto de viragem que deu início às maiores reflexões dentro da organização, que me levou a repensar o mecanismo da organização, pois a Euroconsult é certificada pela APCER na ISO que regula a qualidade da organização. Esta norma ISO que detém diversos mecanismos de cumprimento obrigatório, sendo uma delas a existência de documentos normalizados a usar sempre de forma a uniformizar e padronizar as tarefas e o preenchimento dos documentos. No entanto, até então sempre falhou pois, sempre que se sentia necessidade de fazer alguma alteração, não havia comunicação por parte de quem executa este procedimento, por isso, a implementação da norma falhava. Dado este facto, desenvolveu-se a criação de mecanismos e reuniões de sensibilização com os técnicos para que houvesse um maior cuidado neste processo e se pudesse melhorar e pôr em prática tal mecanismo de que a organização já era detentora, mas nunca implementou com exatidão. Neste momento, como se pode ver na seguinte citação estamos em fase de aprendizagem na implementação deste novo mecanismo: “...deu-se início a pequenas reuniões e discussões para alteração dos documentos, entre a equipa pedagógica e a da qualidade, devido aos documentos onde consta a descrição dos procedimentos e o *template*/modelo do documento.” (Anexo I - Diário de Campo - 11 de março de 2020). Depois da quarentena voltou-se a tocar neste assunto e começou-se a

proceder às alterações dos documentos já identificados. No entanto, com a implementação da formação a distância na Euroconsult, acabou por se sentir necessidade da alteração de alguns procedimentos e práticas na organização, pois não estavam adaptados à nova metodologia de trabalho. Também foi necessário criar um novo documento modelo para a ficha de pré-inscrição, pois era um documento em que se criava uma nova versão conforme a necessidade dos projetos, o que levava a imensos erros entre projetos, pois raramente chegava às coordenadoras o modelo correto. “Ainda neste dia com as minhas colegas coordenadoras, demos conta que muitos dos procedimentos descritos na implementação da norma da qualidade não estavam atualizados nem se adequaram à realidade do nosso trabalho, por isso reportámos isso ao Diretor Técnico que ia falar com o responsável para mudarem de estratégia.” (Anexo I - Diário de Campo - 21 de maio de 2020); “...estava designado de “Avaliação de serviços externos” deixando muito ambíguo o que estava a ser avaliado, nesse sentido, decidiu-se alterar para “Avaliação de Desempenho do Formador/Mediador” e criar uma parte onde se pudesse enumerar a definição de cada número de escala da avaliação.” (Anexo I - Diário de Campo - 25 de maio de 2020).

Relativamente aos constituintes de uma organização é possível identificar na Euroconsult, quatro dos cinco constituintes identificados por Mintzberg (2004). A saber o Centro/Núcleo Operacional; a Linha Hierárquica ou Linha Intermédia; a Cúpula/Vértice estratégica; e o Pessoal de Apoio como identificada uma mudança na metodologia de coordenação está-se a criar um novo grupo de Tecnoestrutura, ainda que com algumas falhas e longe de estar totalmente operacionalizada.

Começando pela base da estrutura: o núcleo operacional é constituído pelos trabalhadores que, na grande maioria, são contratados pelas suas especificações para produzir um produto ou prestar serviços, e que, neste caso em concreto, serão os técnicos financeiros e os técnicos pedagógicos, que são responsáveis pela execução do trabalho que a empresa presta. Ao pessoal afeto ao departamento pedagógico ainda lhes é acrescido uma outra função de recursos humanos, sempre que seja necessário contratar novos formadores são os técnicos pedagógicos a fazer esse recrutamento, contudo, todos os formadores que trabalham com a organização, incluindo a bolsa de formadores (aqueles com quem se trabalha mais frequentemente), são externos à organização, por essa razão, não os considero pertencentes ao núcleo operacional. Ainda existe um outro grupo de pessoas que são responsáveis por implementar nos clientes um serviço específico baseado em normas ISO's, denominados de consultores especializados. Têm

funções específicas e são eles o centro da produção, “...toda a organização vive em função do Centro Operacional, pois é para ele que ela existe.” (Silva, 2005, p.3).

De seguida, vem a linha intermédia que é constituída por chefias intermédias, responsáveis por coordenar grupos, departamentos e conjuntos de pessoas com funções específicas. Na Euroconsult existem duas pessoas que constituem este grupo, são elas o Diretor Técnico, que apesar de ter a sua função geral da empresa como gestor que supervisiona diretamente a organização, ainda é responsável pelas técnicas financeiras dando apoio direto e respondendo pelo seu trabalho na organização; e ainda, a Gestora de Formação, responsável pelas técnicas pedagógicas, pelo departamento de recursos humanos e, por fim, a representante do departamento de qualidade. “Ao final da tarde, reuni-me com a gestora da formação, para que ela pudesse dar um parecer final à candidatura antes de ser submetida pela minha colega do departamento financeiro.” (Anexo I - Diário de Campo - 09 de outubro de 2019). É através da citação anterior que se consegue comprovar a afirmação dos autores Silva (2005), onde este justifica que é neste constituinte da organização por onde toda a informação passa e é maioritariamente aprovada, tirando trabalho ao vértice estratégico.

Acima da linha intermédia está situado o vértice estratégico, que incorpora a chefia de toda a organização e que, neste caso, é também o proprietário da mesma. É ao gestor da empresa que se reporta o trabalho que passou por todos os constituintes e já verificados pelas chefias intermédias. Desta forma, apenas chega ao vértice estratégico o trabalho final que só em raras exceções volta para os grupos abaixo para reavaliação ou adaptação. No entanto, no caso da Euroconsult o gerente da empresa não tem só como função a coordenação geral de todos os trabalhadores, como também a função de diretor comercial que leva a que a mesma pessoa, que desempenha duas funções diferentes faça parte também da linha intermédia como coordenador e representante do departamento comercial da organização.

Relativamente ao pessoal de apoio, que é o quarto constituinte que eu identifiquei na empresa, surge como grupo já muito bem definido. Pelas funções e tarefas que desempenha é um grupo imprescindível para a evolução da empresa e para que esta funcione todos os dias. O pessoal de apoio é constituído por quatro administrativas, sendo que duas delas têm funções mais específicas. As duas primeiras tratam do economato, correio, atendimento ao público e emails mais gerais da organização e ainda apoio à direção. Relativamente às últimas duas administrativas, uma delas está mais encarregue da parte financeira, nomeadamente o pagamento aos formadores e trabalhadores, emissão

de faturas e controlo do pagamento aos clientes, e questões relativas ao IRS da Euroconsult; a restante administrativa poderá desempenhar outras tarefas, mas está mais ligada ao apoio ao departamento pedagógico, como emissão de certificados sempre que o volume de trabalho aumenta, ajuda na emissão de DTP e impressão, verificação dos mesmos assim que chegam e ajuda os coordenadores na organização do trabalho. Na citação abaixo é possível perceber o quão imprescindível é o trabalho do pessoal de apoio para os outros trabalhadores e que acabam por ter tarefas que não podem delegar: “Ao final da tarde, entreguei à minha colega administrativa os certificados prontos para serem enviados para os clientes.” (Anexo I - Diário de Campo - 15 de outubro de 2019). Com estas pequenas ajudas o trabalho acaba por ser facilitado, nomeadamente para o núcleo operacional, mesmo durante o teletrabalho. Com efeito, esteve sempre alguém deste departamento a facilitar-nos o trabalho a partir de casa para que nada nos faltasse. Ainda neste constituinte surge o *helpdesk*. Apesar de ter tarefas próprias, nomeadamente facilitar o trabalho dos restantes trabalhadores ao nível informático e manter a segurança de todos os *emails* e contas profissionais dos trabalhadores, tem também a função de que sempre que surge um problema ou dúvida informática (seja ele de qualquer abrangência) se disponibilizar para qualquer pedido de ajuda por parte dos restantes trabalhadores. Sem estas pessoas (administrativas e *helpdesk*) a desempenhar estas funções, o trabalho dos restantes seria muito mais complexo e complicado e, em alguns casos, praticamente impossível.

Não obstante, com a mudança no mecanismo de coordenação que já referi anteriormente, surgiu um novo grupo de trabalho, uma tecnoestrutura (ainda que um pouco fraco). Este grupo é constituído por duas pessoas, responsáveis por pôr em prática a implementação da norma ISO 9001:2015, sensibilizar os restantes trabalhadores para respeitar os procedimentos e os processos de trabalho definidos pela norma da qualidade para que, desta forma, passe a existir uma padronização dos processos de trabalho. No entanto, visto que este objetivo na Euroconsult surgiu há pouco tempo, ainda está difícil o cumprimento de todos os procedimentos e uso generalizado dos mesmos documentos aprovados por esta norma.

Com a divisão dos trabalhadores pelos diferentes constituintes de uma organização que fui identificando, é notório que apesar de cada função ter um grupo próprio da estrutura, por vezes o mesmo trabalhador desempenha mais do que uma função e por isso encontra-se em diferentes constituintes da estrutura e, conseqüentemente, toma posições diferentes conforme a função que está a desempenhar naquele momento.

Por fim, irei abordar os fluxos que encontrei dentro da organização ao longo do tempo, analisando diversas formas de comunicação entre os diferentes grupos. Dentro do núcleo operacional, a comunicação é feita na grande maioria das vezes através de comunicação informal, salvo raras exceções, por se tratar de conteúdo de alta importância, que se faz através de um *email*, onde se identificam os gestores de cada departamento. “Contudo, após esse apanhado teria de enviar o ponto de situação de todos à gestora e ao diretor técnico da organização.” (Anexo I - Diário de Campo - 17 de março de 2020). No entanto, a comunicação entre os trabalhadores, nomeadamente entre diferentes constituintes da organização é sempre realizada através de comunicação formal, para que fique tudo registado como prova de que tal informação foi transmitida a alguém e de que forma essa mesma foi passada. Para além disso, para com os clientes a comunicação é estritamente formal.

Para além do que referi anteriormente, a comunicação é feita em cadeia, nomeadamente através da hierarquia da organização. Para passar uma informação para a gerência da Euroconsult - Cúpula Estratégica - esta primeiramente terá de passar pela linha intermédia (chefes de cada departamento) que, por sua vez, a recebem do núcleo operacional - os técnicos, sejam eles pedagógicos ou financeiros. Em alguns casos, o pessoal de apoio que poderá estar a ajudar o núcleo operacional poderá entrar nesta pirâmide surgindo antes do núcleo, e só depois é que continua a subir pela pirâmide hierárquica. Por estas características o fluxo que mais se assemelha ao da Euroconsult é o da Burocracia Mecanicista, “Os fluxos de autoridade partem do vértice numa direção descendente e toda a comunicação dentro da estrutura efetua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida” (Silva, 2005 p.6). Existindo assim, uma grande centralização da autoridade e da centralização do poder dentro da organização.

## **Capítulo II - Projeto de Investigação**

### **1 - O cenário da Formação**

Segundo Canário (2013), a base para se perceber a dualidade entre os dois conceitos reside na origem da literatura científica, como se pode ver na distinção a fazer entre educação de adultos e formação de adultos. Ambos os conceitos estão associados de forma genérica ao conceito de alfabetização. A diferença no uso destas duas expressões, de acordo com a literatura, encontra-se no facto de a educação de adultos estar mais ligada à alfabetização e a formação de adultos estar mais ligada à formação profissional, havendo, uma tradição a nível da escrita científica na utilização das duas expressões com estes dois sentidos.

A verdade é que a utilização de ambas as expressões é correta e os dois termos podem ser usados para falar sobre o tema da formação. Recorri a algumas definições, que ajudam a distinguir as duas expressões um pouco melhor.

A Educação de Adultos entende-se por ser um conceito genérico onde a própria Formação está incluída. É através da Educação, que os adultos alargam os conhecimentos e aprendizagens, contudo, o estatuto não é alterado através da Educação. (Canário, 2013).

No caso da Formação de Adultos pretende-se aumentar o conhecimento, as capacidades e as competências do adulto em função da formação inicial que este já tem para melhorar a prática da sua atividade profissional. Canário (2013), nesta definição, utiliza também os termos de reciclagem e reconversão profissional. “a formação dos adultos tende a aumentar a competência inicial do sujeito no domínio próprio da sua atividade, em função do seu estatuto: é o que designa a noção de «reciclagem» e, por vezes, a de «reconversão profissional».” (p.33). Este tipo de formação incorpora a ideia de um benefício, na medida em que o sujeito fica dotado de novas competências e desenvolve outras, que poderão facilitar a ascensão na sua carreira profissional. No Decreto-Lei 396/2007, de 31 de dezembro, que cumulativamente com outros regulam a formação profissional em Portugal, é apresentado o que se entende por formação profissional. Na alínea d) do Artigo 3º: “«Educação e formação profissional» ou «formação profissional» a formação com objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais”.

Embora a definição dos conceitos anteriores seja importante para a compreensão da dimensão da formação, o foco deste trabalho é a Formação Profissional. Por essa razão

é importante a definição desse conceito, segundo Goldstein e Gessner (cit. por Cruz, 1998) a formação profissional é traduzida pela “aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional” (p. 11). Lesne (1977) defende que a formação de um indivíduo depende de um processo de socialização que toda e qualquer formação social põe em ação para se produzir e reproduzir.

Estêvão (2001), dá uma definição de formação pouco usual em relação a tantas outras, no entanto, esta é muito interessante, pois permite perceber várias perspectivas da aplicação da formação. “(...) Cumpre certas funções sociais relacionadas com a reprodução, regulação e legitimação do sistema social (...) celebra determinados valores, por vezes contraditórios, ligados quer ao mundo empresarial e gerencialista, quer ao mundo cívico e da cidadania” (p.185). Segundo o autor a Formação, tem um papel importante na sociedade, nomeadamente ao nível da definição de certos valores que devem ser alcançados pelas pessoas nos diferentes contextos.

Na verdade, a formação profissional surgiu para colmatar a necessidade de introdução do adulto num contexto específico, onde este teria de aprender todos os requisitos para o exercício de uma função, nomeadamente o “desenvolvimento sistemático de atitudes, conhecimentos e competências que configuram padrões comportamentais necessárias ao desempenho adequado de tarefas” (Latham cit. Cruz, 1998 p.22). Seguindo a lógica de Estêvão (2001) a formação vem servir de regulador de comportamentos e de procedimentos que toda e qualquer pessoa terá de seguir na sociedade para a sua integração.

### **1.1 - Formação Inicial e Formação Contínua**

Neste ponto irei definir com mais rigor os conceitos anteriormente descritos. A formação profissional e/ou educação profissional - que tem como objetivo dotar os sujeitos de competências para posterior exercício de atividades profissionais. Esta contempla duas modalidades: a formação inicial, que pretende que o sujeito adquira saberes, ou seja, que fique dotado de competências e capacidades, indispensáveis para exercer uma atividade profissional qualificada; e a formação contínua, esta formação distingue-se da anterior, pois o tempo em que ocorre é posterior à formação inicial. Este tipo de formação é entendido após o sujeito sair do sistema de ensino. Por isso, entende-se que a formação contínua é realizada na sua grande maioria após a entrada no mercado de trabalho e tem como objetivo permitir o aprofundamento de competências e



capacidades para a realização da atividade profissional. Para além de ter em vista o melhor desempenho da atividade, esta formação contínua pretende também ajudar o sujeito na sua adaptação à mudança constante na sociedade, por exemplo, a nível tecnológico e da sua utilização cada vez mais recorrente e ao nível organizacional, nos métodos de trabalho e da própria organização da empresa.

No Decreto-Lei 396/2007 de 31 de dezembro é feita a seguinte distinção entre os conceitos: “«Formação inicial» a atividade de educação e formação certificada que visa a aquisição de saberes, competências e capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício qualificado de uma ou mais atividades profissionais” (Alínea j) do Artigo 3º). Enquanto que na alínea g) do mesmo Artigo a formação contínua é definida como: “a atividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho que permita ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade”.

## **2 - A Formação Profissional no Contexto Português**

“A maior parte dos processos de mudança nas organizações envolve intervenções focalizadas na formação dos seus trabalhadores, consideradas o fator fundamental para o sucesso organizacional” (Pfeffer cit. por Velada & Caetano, 2007, p. 6).

Antes de passarmos para a contextualização da formação em Portugal é necessário salientar que a formação começou a ser adotada por empresas por um motivo: Melhoria do desempenho dos recursos humanos. Assume-se que a formação trará aos trabalhadores de uma organização novas competências e levarão a um maior desempenho, que por sua vez, irá levar a organização a aumentar a sua produtividade, pois conseguirá ter trabalhadores mais competentes e funcionais (Velada & Caetano, 2007).

Contudo, os fatores que levam a que haja formação em contexto de empresas são bastante abrangentes, visto que a própria empresa e as chefias/gestores precisam de encontrar necessidades de melhoria para que a empresa se sinta capaz de despender recursos humanos, financeiros e tempo de modo a poder planejar e organizar as ações de formação. Essa necessidade vem a partir de: pressões externas de competitividade; poder oferecer aos clientes produtos com melhor qualidade; implementar novos sistemas de

gestão e organização que permitam maior produtividade a menor custo; aquisição de novas máquinas/tecnologias; entre outros.

Para me ajudar na justificação das empresas apostarem na formação dos seus trabalhadores vou utilizar como apoio o modelo de Cruz (1998). O primeiro fator é a pressão que existe para a competitividade e a estratégia da empresa. Aqui vai depender da resposta que a empresa dá a essa pressão. A resposta poderá variar entre duas: a primeira, onde a empresa se vai focar e apostar no desenvolvimento de produtos para o mercado e, a segunda, em que a empresa acompanha a mudança de tecnologia. No entanto, este tipo de pressão nem sempre é algo positivo. Um dos pontos fracos desta pressão é a redução de custos para garantir uma maior competitividade. A formação aqui deve ser planeada para que vá ao encontro da estratégia que a empresa define e consiga chegar aos seus objetivos. Um aspeto positivo que gera o aumento da formação na empresa será o reconhecimento - a certificação acreditada por entidades externas especializadas em formação. Isto leva a um maior reconhecimento da empresa, da qualidade do seu trabalho e dos seus trabalhadores. Uma outra vantagem da formação é que, para além de dotar a empresa de novas aprendizagens, também recicla o que já praticavam. Quando a empresa pensa em investir em novas tecnologias é sempre uma grande mudança e pode levar a consequências negativas - por falta de conhecimento e competências - e, nesse aspeto, a formação é essencial e uma vantagem muito grande pois, deste modo, poderá ter mais sucesso. São estes aspetos todos que pesam na empresa e levam à maior formação da empresa.

O segundo fator é o mercado externo. Quando a empresa já conhece as necessidades que tem e em que precisa de melhorar, surge sempre um dilema na forma como as irá solucionar, nomeadamente, qual será a sua posição em relação à solução e ao que é praticado no mercado externo. Existem duas opções possíveis: a primeira, onde a empresa aceita as suas necessidades e as quer melhorar, por isso, recorre à formação; ou então, vai ao mercado externo procurar trabalhadores que consigam preencher essas necessidades, assim evitando o investimento à formação.

O terceiro fator, segundo Cruz (1998), é o mercado interno, os atores e os sistemas que os envolve. A este fator estão associadas três forças/situações que podem levar ao reforço da formação. Um deles é a redução dos trabalhadores. Quando isto acontece, os trabalhadores sobreviventes, aqueles que ficam na empresa, acabam por ter um acréscimo de tarefas em relação ao que acontecia anteriormente, o que leva a uma maior responsabilidade por parte do trabalhador e o leva a ter mais necessidade de

conhecimentos e competências para o desempenho das novas tarefas. A solução deste problema poderá ser a formação profissional. O mesmo acontece na situação contrária, quando a empresa pretende crescer para aumentar a competitividade e, nesta situação, o fator que vai ser valorizado é a formação dos novos recrutados. Por fim, a última situação é a tradição dos recrutamentos de qualidade e manter os trabalhadores da empresa - nesta situação, a empresa pensa na formação como medida para reciclar as competências dos trabalhadores.

Na parte dos atores e dos sistemas temos quatro aspetos a ter em conta. O primeiro é a gestão e cultura da empresa. Numa empresa com uma gestão mais flexível o seu olhar para a formação será visto como algo benéfico e um investimento a longo prazo e, nestes tipos de empresas, a cultura é sempre mais propícia para a realização de formação. A formação neste tipo de cultura é vista como uma forma de socialização. No caso contrário, quando existe uma empresa com uma gestão menos flexível, a formação é vista como um desperdício de recursos e não vale a pena investir a longo prazo pois não trará mais valias à empresa e aí a cultura da empresa não irá defender a formação profissional. Nestes tipos de cultura a formação é vista como imposição vinda de fora e não como uma forma de solucionar problemas.

Nestes aspetos sobre o mercado interno podemos ainda encontrar questões sobre como a estrutura da formação está elaborada na empresa. Em casos de pequenas e médias empresas o facto de não haver um setor de formação estruturado, não vai influenciar ou não vai ter grandes repercussões no futuro nem nas ações de formação. No entanto, se for o caso de uma grande empresa, é importante que haja um setor de formação que planeie as ações para que haja resultados positivos e que o investimento feito seja proveitoso.

Existe ainda o fator temporal e financeiro, o quarto fator proposto por Cruz (1998), que poderá gerar alguns constrangimentos à formação se não houver mecanismo de solução para estes aspetos, nomeadamente, a empresa dar tempo aos seus trabalhadores para realizarem formação de modo a que todos tenham presença nas ações e a empresa, assim, investir financeiramente na formação de forma a ter resultados positivos no futuro. É importante ainda referir que a chefia se deve envolver na formação de forma direta para que tenham presente a importância e eficácia da mesma na empresa.

Por fim, o quinto e último fator apontado por Cruz (1998), refere-se aos apoios externos que as empresas vão necessitar para a formação profissional. Dentro deste fator, temos três aspetos a ter em conta: a exigência da qualidade da formação, nomeadamente na organização, no planeamento e na certificação da formação que é feita a par com

instituições externas, o que poderá levar a um maior investimento por parte da empresa para o conseguir; o segundo aspeto são os fornecedores de serviços, onde podemos comparar as ofertas no mercado com a da Euroconsult; o último aspeto refere-se aos incentivos financeiros e o próprio desenvolvimento da formação, onde poderá ser favorável o aumento da formação de empresas, pois poderá ser visto como uma forma de facilitar a formação e como um menor investimento por parte da empresa.

Depois destes vários fatores podemos perceber que todos podem influenciar de forma positiva, e levar a um aumento da formação e da sua importância no desempenho da empresa, ou pelo lado negativo, e responder apenas à carga horária anual de formação imposta por lei, sem tirar partido da mesma.

## **2.1 - Acesso e Desigualdades à Formação**

A formação profissional pode trazer inúmeros aspetos positivos e ser muito benéfica para empresas, e em geral para adultos, como já referi várias vezes ao longo do relatório. Melhora o desempenho da função exercida pelo trabalhador e desenvolve aprendizagens e competências. No entanto, nem todos têm acesso à formação nem esta garante a igualdade de oportunidades. “Ela não realiza a igualdade de oportunidade, ela tem uma função seletiva, é pura adaptação ao mercado de trabalho, submetida a produzir para o trabalho exigido pela lógica do sistema industrial” (Fischer cit. por Estevão, 2001 p.199). O acesso à formação é complexo pois há uma seleção dos mesmos e nem todos estão em pé de igualdade no acesso à formação. Há uma ponderação no investimento, onde as características das pessoas e as vantagens que podem trazer são fatores de seleção.

Antes de falarmos em aspetos mais concretos, temos de falar da desigualdade entre as diferenças da oferta da formação entre o setor privado e o setor público. Segundo Almeida e Alves (2011) é possível ver que existe uma grande diferença na estrutura de qualificações entre estes dois setores. No setor público, ao contrário do setor privado, existe uma maior percentagem de qualificação superior, “(...) enquanto no setor privado mais de metade da população trabalhadora possui uma formação igual ou superior ao 3º ciclo do ensino básico e apenas 13,5% é detentora de uma formação académica de nível superior, na [Administração Direta e Indireta do Estado] ADIE a situação é a inversa” (Almeida & Alves, 2011, p.713).

O setor privado tem uma grande percentagem de trabalhadores com baixa escolarização e uma pequena parte com formação superior. A nível da divisão dos trabalhadores por sexo, no setor privado a grande maioria são trabalhadores masculinos e

no setor público é o oposto, encontra-se na sua grande maioria trabalhadoras femininas. Ainda no fator do sexo podemos perceber que a participação nas ações de formação por setor. É fácil de perceber que existe uma assimetria: no setor privado, o sexo masculino é o que recebe mais formação; no setor público, o sexo feminino é o que recebe mais formação, como revela o estudo de Almeida e Alves (2011).

Em relação à modalidade da formação nos dois setores, é perceptível que em ambos a formação contínua é a predominante. No entanto, podemos perceber também que o setor público, para além da contínua, investe também na formação inicial. Esta já é uma realidade distinta do setor privado onde isso acontece de forma muito reduzida. Outra característica da formação profissional, em ambos os setores, é a formação interna - o que demonstra que ambos os setores têm as condições reunidas para dar formação aos seus trabalhadores muito próximas daquilo que se pretende. Podemos perceber que, no contexto português e em ambos os setores, a formação ocorre em horário laboral, mostrando uma preocupação da presença dos seus trabalhadores na formação. Supõe-se que, na sua grande maioria, os dois setores veem o benefício da formação como um investimento em que terão retorno a longo prazo. Almeida e Alves (2011) concluem que ambos os setores recorrem a financiamento para fornecer a formação aos seus trabalhadores, o que também demonstra a preocupação que as empresas têm na formação profissional.

Neste sentido, é possível aferir duas conclusões importantes, a primeira: apesar da sociedade ter evoluído e o olhar para a educação e a formação ter também acompanhado parte dessa evolução, ainda existem desigualdades no acesso à formação, apesar de atualmente, as razões serem diferentes de no passado. A segunda, apesar dessas desigualdades, as pessoas e as organizações compreendem a importância da formação dos indivíduos e o efeito que poderá ter na organização.

## **2.2 - Transferência e Efeito da Formação**

Para Le Boterf (2003) competência reporta-se à mobilização de conhecimentos, capacidades e atitudes em ação, para dar resposta a situações ou problemas com que se depara. Afirma que a competência é individual, mas também é social. Com isso, Le Boterf (2003) assume que “É até mesmo social antes de ser individual (...) A distribuição das competências requeridas não concerne a indivíduos isolados, mas a parceiros de um mesmo sistema.” (p.54). Competência, como se depreende da definição apresentada, é algo complexo e, por isso, é também difícil avaliar competências e compreender se de

facto houve uma mudança no comportamento e no desempenho pessoal e/ou profissional dos formandos que estiveram envolvidos em alguma ação de formação que visa a aquisição/desenvolvimento de competências e não apenas a aquisição de conhecimentos ou capacidades técnicas. Avaliar competências implica ter em conta outros fatores adjacentes. O primeiro de todos eles é o objetivo da formação, com que fim ela foi realizada. Este é um fator determinante para a aquisição de competências dos formandos. “(...) coloca o problema da transferência de saberes e de competências no centro do processo de aprendizagem, em especial a necessidade de os indivíduos terem de *aprender a aprender* a transferi-los (e adaptá-los) para os novos contextos.” (Velada & Caetano, 2007, p.13). O segundo fator a ter em conta são as opções metodológicas/técnicas pedagógicas que o formador utiliza para a prática no ensino-aprendizagem. Velada e Caetano (2007) identificam dois níveis de transferência efetiva da formação, o primeiro onde estas são feitas de modo quase que imediato aquando da transmissão do conhecimento, muito relacionado com técnicas de trabalho ou procedimentos a ter em conta do local de trabalho. O segundo nível, está relacionado com questões mais individuais, organizacionais ligadas mais a atitudes do próprio indivíduo perante certas situações. A transferência da formação pode ser definida como o grau em que os formandos aplicam diariamente, no seu contexto de trabalho, os conhecimentos, comportamentos ou atitudes que adquiriram/desenvolveram em uma ação de formação (Velada & Caetano, 2007). Uma definição alternativa de Baldwin e Ford (1988, cit. por Baharim, 2008) descreve a transferência da formação como a atualização de competências, conhecimentos e atitudes num determinado período.

Apesar de todos estes autores apresentarem formas de compreensão e definição de transferência de aprendizagens, todos eles relacionam o efeito da transferência da formação com o conceito de aprendizagem ao longo da vida. Em que o formando deve procurar melhoria contínua e atualização dos seus conhecimentos, para aperfeiçoar as suas práticas e competências, que por sua vez, leva a uma reflexão e análise entre a prática profissional e o que está a aprender. “Para que a transferência seja efetiva é necessário que as competências ou os comportamentos aprendidos sejam generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período de tempos após a formação.” (Velada & Caetano, 2007, p. 24).

Contudo Kirkpatrick (1994) com a criação de um modelo de avaliação da formação concluiu que existem vários problemas aquando da transferência da formação pelos formandos para a aplicabilidade da mesma nas suas rotinas. O modelo do autor não

é um guião detalhado com todas as causas que podem afetar essa transferência. Na verdade, Kirkpatrick (1994) apenas concluiu que existem diferentes fatores que influenciam esse processo e constitui a criação de diferentes níveis na transferência gerando, assim, um efeito com maior ou menor dimensão no formando e no que o rodeia.

Miguel e Caetano (2007), por exemplo, apontam alguns fatores tais como “(...) factores individuais, de *design* da formação e situacionais.” (p.41). A base da transferência da formação relacionada com o *design* implica o cuidado no seu planeamento dos conteúdos e na forma como é pensado na apresentação durante o decorrer da formação: os conteúdos a lecionar aos formandos e as técnicas pedagógicas a serem utilizadas. No entanto, essa adequação deve ser feita tendo sempre em conta as características dos formandos, nomeadamente: o conhecimento que eles já têm da formação fatores demográficos; a disparidade ou não de habilitações literárias dentro do grupo; e a função e tarefas que os mesmos desempenham na organização - para o formador poder adequar os conteúdos à sua prática profissional, ajudando como um mediador de transferência das aprendizagens. É através deste ajustamento da formação e do cuidado da transferência da formação que provoca um efeito da formação no formando, na sua capacidade de aplicar as aprendizagens/competências na sua rotina.

No entanto, a adequação da formação ao grupo de formandos não pode ser o único fator a ser considerado importante para que a formação corra bem e o processo de transferência ocorra de igual modo para todos os formandos de um grupo. Porque de facto a ação de formação poderá estar preparada para um determinado grupo de formandos, no entanto, por questões individuais externas ao formador e às pessoas por detrás do processo de planeamento, não se conseguir o nível de transferência pretendido. Miguel e Caetano (2007) utilizam o conceito de “treinabilidade” para definir “o grau em que os formandos são capazes de aprender e aplicar o material enfatizado no programa de formação” (p.42). Nessa capacidade poderá se subentender a motivação do formando na ação de formação, mas ainda, os fatores de externos que poderão depender dos seguintes fatores enumerados por Miguel e Caetano (2007): Experiência na participação de ações de formação; Atitudes no contexto de trabalho; Competências do formando; Personalidade; Satisfação profissional; e ainda o Fator Organizacional.

Algo importante a reter e ter sempre em conta aquando da análise da transferência e efeito da formação nos formandos é, segundo Miguel e Caetano (2007), que “Os formandos que frequentam a mesma ação de formação são pessoas diferentes em diversas dimensões (...) diferentes pessoas vão querer coisas diferentes da formação, e, portanto,

vão reagir de maneira diferente ao mesmo programa.” (p. 42). Por essa razão, aquando da análise destas questões terá de se compreender todo o contexto do formando em diferentes níveis. Um deles, e talvez o que mais influencia, é o fator pelo qual o formando escolheu iniciar a formação, que poderá ter sido por uma questão individual e para a autoaprendizagem ou por questões profissionais em que o formando faz a formação por imposição da organização. Esta última questão quase sempre se relaciona com a motivação do formando, quando o formando se auto propõe à formação não existem dúvidas, pois o formando tem um objetivo a atingir com a participação na formação. No entanto, quando a participação é uma obrigatoriedade no seu trabalho, temos sempre de ter em atenção alguns fatores, segundo Yamnil e Mclean, (2001, cit. por Miguel & Caetano, 2007). O primeiro relativamente à satisfação profissional: “...as pessoas com maior satisfação com o trabalho são as que mais facilmente irão desenvolver um esforço para transferir, uma vez que as recompensas da transferência são percebidas como tendo uma valência mais elevada para os indivíduos mais satisfeitos do que para os menos satisfeitos” (Yamnil & Mclean, 2001, cit. por Miguel & Caetano, 2007, p.43). Através desta citação compreendemos que mesmo que a formação seja imposta pela organização aos seus trabalhadores, estes apenas se esforçam para ter uma transferência efetiva quando compreendem os benefícios da aprendizagem e aplicabilidade desses conhecimentos no contexto de trabalho no seu futuro profissional, que se pode traduzir em diversos aspetos como: a reconversão profissional, aumento salarial, entre outros.

Outro fator determinante são as crenças de autoeficácia, segundo Miguel e Caetano (2007) é a capacidade que o formando tem em acreditar nas suas capacidades de aprendizagem e mobilizar essas mesmas aprendizagens para o exercício da sua função, para que possa corresponder às expectativas propostas pela organização. Associado a esta crença de autoeficácia existe também, segundo os autores, a perceção da retenção da informação, onde o formando, através de uma reflexão e autoavaliação, consegue compreender se existiu transferência da formação. Contudo, nem todas as pessoas conseguem fazer este exercício mental e concluir quais as suas aprendizagens com a participação na formação.

O terceiro fator a ter em conta quando se fala de transferência da formação e dos seus efeitos é a experiência profissional dos formandos anterior à formação, na medida em que compreende a necessidade e importância da formação “...quanto mais experiência um indivíduo tem numa função mais ele valoriza a formação.” (Miguel & Caetano, 2007, p.46). O quarto e último fator a ter em conta são os situacionais, ou seja, a capacidade de



adequar os conteúdos da formação e de relacionar com as práticas profissionais dos formandos. Conseguir não só adequar, mas, na sua conceção, adequar a formação às necessidades prévias dos formandos.

Na sequência das abordagens apresentadas acima, surge o meu primeiro eixo de análise - Perceção dos Efeitos da Formação nos formandos. Com este eixo pretendo, através da perceção dos *stakeholders* da organização, analisar a relação que existe entre a motivação da formação e a transferência da formação; e se a formação causa efeitos na vida dos formandos. Também pretendo compreender se existem outros fatores e identificá-los um a um, para além da motivação e do interesse do formando, nesse processo de transferência e efeitos da formação na vida pessoal e profissional dos formandos.

Por fim, procuro aferir com este eixo de análise se existe algum mecanismo ou instrumento de recolha da organização para avaliar o efeito da formação dos formandos, onde se possa verificar quais os efeitos.

### **3 - Avaliação da Formação**

#### **3.1 - Conceções de Avaliação na Formação**

A avaliação sempre fez parte da vida humana, desde os primórdios dos tempos. Por isso a capacidade de avaliar é intrínseca ao ser humano, pois este, desde que acorda até se deitar, está sempre a avaliar tudo o que o rodeia ou tudo o que o afeta, direta ou indiretamente. Pode-se dizer que a avaliação é um processo social pois, não só é feita individualmente, mas também em comunicação com outros. Neste sentido, o conceito de avaliar apesar de subjetivo é uma atividade que o ser humano pratica sem se dar conta, por isso, é um processo que está sempre presente. Uma das primeiras definições de avaliação é a de Ralph Tyler que salienta ser “O processo de determinar em que medida os objetivos educacionais estão realmente sendo realizados”<sup>3</sup> (Tyler, 1950, cit. Nevo, 1983, p.118).

Com a complexificação da sociedade e a exigência que o próprio ser humano tem construído à sua volta nos últimos anos, mais especificamente, no final do século passado, vários teóricos começaram a falar do conceito de avaliação (muitas vezes associado à escola e ao processo avaliativo dos alunos). No entanto, surgiram imensas questões,

---

<sup>3</sup> Traduzido a partir do original.

nomeadamente na definição do conceito de avaliação e o que realmente seria avaliar algo ou alguém. “A presença crescente da avaliação nas mais variadas áreas da vida social é hoje uma realidade indispensável e mesmo insubstituível” (Fernandes, 2007, p.3). Com a busca incessante para a solução e respostas certas, a investigação neste tema começou a ganhar corpo e surgiram inúmeras formas de definir o conceito de avaliação. Avaliação é um processo de recolha de informação que permite elaborar um juízo de valor sobre o objeto em estudo, esta é a definição mais utilizada e mais simples de compreender o processo. No entanto, é um processo social, pois este apenas surge com a interação com o meio envolvente e com outros indivíduos. “A avaliação consiste na busca do conhecimento sobre o valor de algo”<sup>4</sup> (Stake, 2004, p.60).

Este fenómeno acontece devido às expectativas e a exigência que o ser humano tem perante uma determinada situação ou o que espera de uma pessoa. Neste sentido, podemos dizer que a avaliação está também relacionada com o fator de qualidade. Mesmo que esta não seja uma solução para todas as questões existentes do processo avaliativo, como se pensou no início da investigação deste tema. “Há, na verdade, uma corrida à avaliação como se ela fosse a solução mágica para os problemas da educação e da formação.” (Fernandes, 2009, p.3). Avaliação é um processo de recolha de informação que permite elaborar um juízo de valor sobre o objeto em estudo. De forma a que esta seja credível tem de corresponder a critérios rigorosos dentro de perspetivas objetivas e subjetivas. É neste processo rigoroso que se diferencia o uso de avaliação formal e informal, pois no caso da primeira (avaliação formal) existe um processo deliberado e cuidado num contexto formal, enquanto que no segundo caso (avaliação informal) o processo é espontâneo, com critérios fundamentalmente pessoais. Esta segunda avaliação tem de ser sempre considerada, pois ocorre sem o sujeito se dar conta, por ser algo natural ao ser humano, e pode influenciar a avaliação formal que está a planear desenvolver com a formação.

“O discernimento da qualidade na prática do serviço social necessariamente inclui expectativas e comparações”<sup>5</sup> (Stake & Schwandt, 2006, cit. por Bloom & Morén, 2012, p.73). Fernandes (2009) afirma que a avaliação está ligada com o discernimento da qualidade que por sua vez é uma prática muito familiar ao ser humano. Stake (2004) afirma ainda que a avaliação subentende sempre a diferenciação entre méritos e os

---

<sup>4</sup> Traduzido a partir do original.

<sup>5</sup> Traduzido a partir do original.

defeitos. “Às vezes, é muito mais, a sua função essencial de estabelecer o mérito de algo. É a sua finalidade primária. É a sua definição.”<sup>6</sup> (Stake, 2004, p.61) corroborada por Stufflebeam (1971) entre outros autores, que definem avaliação como a procura do juízo sobre o mérito ou valor do objeto avaliado.

Contudo, não podemos limitar avaliação apenas a esta perspectiva, pois acaba por não ser completa, deve-se ter em atenção o meio envolvente do que se está a avaliar e outras pessoas que influenciam e/ou são influenciadas durante este processo. A estas pessoas, na avaliação, atribui-se o nome de *stakeholders*. Nevo (1983) define a importância e a razão da criação do conceito da seguinte forma “a avaliação deve atender às necessidades de informação de todas as partes reais e potenciais interessadas no objeto de avaliação”<sup>7</sup> (p.125). Desta forma podemos entender que os *stakeholders*, constituem uma parte importante aquando do início da avaliação. Não só Nevo (1983), mas também Cook (1978 cit. por Alkin & Christie, 2004) e mais tarde Abma & Stake (2001), afirmam que o primeiro passo do avaliador para conhecer o seu objeto de estudo é escutar os *stakeholders* para dar início ao restante processo de recolha de dados.

Poderá dizer-se que a avaliação não é uma ciência exata, no entanto é rigorosa e útil para a sociedade, ao contrário da matemática por exemplo, mas a avaliação deve replicar uma imagem nítida da realidade de modo a se poder encontrar soluções para um problema. (Fernandes, 2011).

Apesar da diversidade de abordagens e modelos existe uma série de fatores a ter em conta quando se realiza uma avaliação. Nesse sentido, para se manter o rigor e a qualidade da mesma é necessário que a avaliação siga quatro princípios básicos: utilidade, adequação ética, exequibilidade e rigor. Ser rigorosa não significa que seja objetiva. É possível ser rigorosa e subjetiva, pois o rigor é o resultado da triangulação dos métodos de avaliação, com as abordagens de avaliação e os avaliadores. Todavia, ao articular perspetivas mais subjetivas com perspetivas mais objetivas conseguimos obter retratos mais nítidos da realidade.

Isto acontece, pois, a avaliação é uma constante comparação. As duas modalidades mais utilizadas são a formativa (aplicada como forma de monitorização, pelo que é importante recolher *feedback* de “auto-avaliação, de auto-controle e de auto-regulação.” (Fernandes, 2007).) e a sumativa (aplicada como forma de juízo final). Nesta

---

<sup>6</sup> Traduzido a partir do original.

<sup>7</sup> Traduzido a partir do original.

última, é feita uma comparação de resultados através de quadros normativos (sendo assim uma comparação da qualidade do objeto em estudo com uma norma pré-definida - a média) ou através de referenciais (onde a comparação é estabelecida com os objetivos que tinham sido previamente definidos).

A avaliação é um conceito que é debatido nos dias de hoje com muita frequência e preocupação, nomeadamente ao nível da educação, onde surgem inúmeras vezes, artigos que debatem os métodos de avaliação construídos apesar desses mesmos métodos serem postos em causa devido à sua adequação e real utilidade para compreender a aquisição de competências e aprendizagens pelo aluno. Cada vez mais se tem pensado na avaliação educacional como uma problemática importante “Reunir consensos relativamente ao perímetro de uma abordagem de avaliação a desenvolver no contexto da formação profissional não tem sido tarefa fácil” (IQF, 2006, p.21).

Segundo Tira-Picos (1993) avaliar em formação não é mais do que uma atitude indispensável para recolher informações para um objetivo - tomar uma decisão. Essa decisão está diretamente ligada com a tomada de decisão para o controlo dos resultados dos formandos. Por sua vez, Caetano (2007) relaciona avaliação com o conceito de aprendizagem ao longo da vida e no desenvolvimento e construção contínua das pessoas. Uma busca contínua da melhoria. Na verdade, formação profissional é uma parte relevante do processo de aprendizagem ao longo da vida. Neste sentido, alguém que pretenda integrar um processo de aprendizagem ao longo da vida (como é o caso da formação), fará parte de um processo de avaliação que controla, orienta e monitoriza essa aprendizagem, de forma a que se consiga perceber a sua evolução e o que deve melhorar através do *feedback* dado pela pessoa responsável.

Outro conceito de avaliação da formação é dada por Goldstein (1986), mais tarde sublinhada por Phillips (1991) “A avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da concepção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional” (Goldstein, 1986, cit. por Phillips, 1991, cit. por Velada & Caetano, 2007, p. 7).

Segundo IQF (2006) avaliar formação exige, a construção de compromissos permanentes entre os vários atores mobilizados para a avaliação. Ou seja, as pessoas que irão estar responsáveis pela avaliação deverão ser imperativamente *stakeholders* participativos do objeto que está a ser avaliado. Pois, ao contrário de outras avaliações de outros contextos, esta implica não só as pessoas terem um papel ativo e decisivo na

avaliação, como também, o cuidado constante de melhoria ao longo do processo. A ideia anterior prende-se com o facto de que no final da intervenção formativa não se poderá alterar o resultado, por isso, e para que a avaliação venha a ter efeito na sua análise procura-se que esta seja feita ao longo da intervenção, para que no final vejamos a sua evolução e importância da sua utilização.

Isto porque se a avaliação na formação for feita única e exclusivamente no final e apesar de transpor *outputs* para melhoria nas futuras intervenções e desempenhos dos *stakeholders*, será obsoleto naquela intervenção em específico pois não mudará o resultado da mesma nos vários intervenientes num curto espaço de tempo. E, tal como referi anteriormente, o que se pretende com a formação profissional (nomeadamente a contínua) é a melhoria contínua pelo que a avaliação entra nessa perspetiva, como forma de antecipar e moldar as metodologias usadas pelo formador e os resultados dos formandos. A antecipação é feita pela avaliação no decurso da intervenção e através da sua análise são identificadas melhorias que se encaixam nos contextos que referi anteriormente, e, deste modo, adapta-se a intervenção de cada ator para melhorar cada vez mais.

Para realizar uma avaliação da formação não é apenas necessário avaliar os intervenientes em causa, mas sim ter em conta o processo que está por detrás de preparação, a construção do curso e das suas temáticas, a adequação dos conteúdos ao contexto e ao público-alvo. Adequar a forma de organização da formação aos conteúdos (presencial e ou à distância). Depois do avaliador ter em conta todas estas variáveis é que poderá avaliar a formação.

### **3.2 - Abordagens teóricas da Avaliação da Formação**

Surgem, os modelos para avaliar a formação, pois antes de começar uma avaliação o avaliador terá de optar por um modelo teórico que irá guiar todo o processo. Existem inúmeros modelos teóricos disponíveis para a avaliação da formação, no entanto, optei por escolher três modelos, os que considero mais abrangentes, por se tratar de modelos de autores fundamentais quando se fala de avaliação.

Vou começar pelo modelo multinível/taxonomia de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2007), que pretende apresentar os diferentes níveis da avaliação da formação e com isso, através de cada nível é possível compreender o efeito que a formação teve. Esse efeito pode ser medido de forma micro (quando apenas atinge o formando) ou de forma macro (quando o efeito da transferência da formação atinge não só o indivíduo, mas os

contextos à sua volta). “Os quatro níveis representam uma sequência de formas de avaliar ações formativas”<sup>8</sup> (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007, p. 43). Mais ainda, o autor salienta a importância de estarem claramente definidos os objetivos da formação. “É importante reconhecer que os resultados são a razão para se ter ações de formação. Portanto, os objetivos finais de uma ação de formação devem estar estipulados”<sup>9</sup> (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007, p.47). Este é o modelo mais utilizado e o mais conhecido quando se fala de avaliação na área da formação, por ser muito simples e fácil de aplicar por ter objetivos bem definidos em cada nível (Velada & Caetano, 2007).

Neste modelo Kirkpatrick (1959 cit. por Velada & Caetano, 2007) identifica quatro níveis: ao nível das reações dos formandos; das aprendizagens; do comportamento e ainda dos resultados. O primeiro nível que o autor identifica é o das reações, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2007) afirma que este nível é o que leva menos tempo a ter resultados, pois é construído pelas opiniões dos formandos, através do que eles sentiram da formação em diferentes aspetos: a prestação do formador, os métodos pedagógicos utilizados, os materiais que foram disponibilizados para a formação e ainda o próprio tema. Contudo, este tipo de avaliação, por se basear na opinião/grau de satisfação do indivíduo perante aspetos que são variáveis conforme a pessoa que está a avaliar pode não ser o mais fiável. A afetividade, a utilidade e a dificuldade são três fatores que vão influenciar nessa reação global dada pelos formandos, que vai depender do objetivo, motivação e empenho do formando para a ação de formação (Velada & Caetano, 2007). “É evidente que a reação dos participantes era uma medida de satisfação do cliente”<sup>10</sup> (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007, p. 43).

Por essa razão os fatores elencados em cima devem ser tidos em conta aquando da análise das reações dos participantes. Contudo, este nível de avaliação não permite compreender se houve ou não aprendizagem, pois, apesar do formando mostrar uma grande satisfação na formação, não significa que este aprendeu e adquiriu os conteúdos da formação (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007).

O segundo nível é o das Aprendizagens realizadas pelos formandos. Neste nível, ao contrário do anterior, o objetivo é compreender a aquisição ou desenvolvimento de alguns conhecimentos ou competências pelo formando ou a verificação de mudança de atitude ou comportamento no formando. (Kirkpatrick, 1996; Phillips, 1991, cit. por

---

<sup>8</sup> Traduzido a partir do original.

<sup>9</sup> Traduzido a partir do original.

<sup>10</sup> Traduzido a partir do original.

Velada & Caetano, 2007). Contudo, este nível também não consegue ajudar a perceber se o formando transfere para a sua prática essa aprendizagem. Pois o método utilizado para avaliar as aprendizagens adquiridas é imediato, logo após a formação ou durante a formação. O que na verdade se traduz na compreensão dos conteúdos e não propriamente da aquisição destes para a sua utilização posterior. Relacionando com o tema da transferência da formação abordado no tópico anterior, este nível não traduz se o formando faz ou não uma transferência efetiva da formação para o contexto pessoal ou profissional (Velada & Caetano, 2007).

Passando agora para o terceiro nível deste modelo, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2007) identifica três tipos de comportamentos que se deve avaliar: a mudança de atitudes/comportamentos; a ampliação dos seus conhecimentos; e, por fim, o aumento das suas capacidades (melhorar ou desenvolvê-las). São estes três fatores que se deve avaliar para compreender o nível de mudança dos formandos ao longo e no fim da ação de formação. Neste nível a preocupação da transferência efetiva já se torna um fator importante na avaliação do formando, nomeadamente, porque é essencial comparar o comportamento do formando antes e após a formação. Ou seja, quase como um diagnóstico em que existem objetivos específicos que os formandos devem alcançar para chegar ao máximo do desempenho pretendido e atingir a excelência. Nesse sentido, é feito um diagnóstico no início da formação para perceber nessa escala de excelência onde o formando se encontra. Para que depois seja mais fácil perceber o efeito causado no formando no final da ação de formação e poder avaliar a mudança produzida. (Velada & Caetano, 2007).

Por fim, o quarto nível foca-se nos resultados obtidos com a formação para o formando, ou se estivermos a pensar de uma forma macro para a organização que irá beneficiar das novas competências desses mesmos formandos. Alguns dos resultados que se pode avaliar são: o nível de produtividade; qualidade do trabalho; aumento dos lucros e das vendas; melhoria do produto/serviço produzido e a maior satisfação do cliente. (Phillips, 1991, cit. por Velada & Caetano, 2007).

Será nestes níveis de maior abrangência que se consegue perceber melhor a existência de transferência e o efeito que a formação teve na vida dos formandos. Pois existe uma avaliação pós-formação e uma comparação entre o antes e depois da mesma. Não só porque se consegue comparar resultados e compreender a abrangência dos mesmos, mas também perceber onde é que as mudanças aconteceram e como podem influenciar na vida dos formandos.

Contudo, não é único modelo existente para aplicar ao contexto de formação e aquando da análise de modelo da Euroconsult comparei diversos modelos distintos para me aproximar de um semelhante ou da junção de vários que pudessem traduzir melhor o que é praticado na organização. Desta forma, o segundo modelo que escolhi para apresentar é o de Brinkerhoff (2005) - *Sucess Case Method (SCM)*. A abordagem que o autor apresenta inclui um conjunto de questões críticas a ser colocado aquando da realização de uma avaliação. Dessas questões surgem cinco etapas que se devem seguir para avaliar e que possibilitam um “(...) processo relativamente simples e de rápida implementação, que pode ser rapidamente reproduzido e que promete resultados credíveis, fiáveis e adaptados às necessidades do contexto organizacional em causa” (Valente, 2014, p.3).

Este modelo tem como objetivo reunir testemunhos concretos dos efeitos da aplicação da formação nos formandos. Brinkerhoff (2005) afirma ainda que o modelo pretende demonstrar que esses mesmos testemunhos já são resultados da formação e efeitos de mudança nos formandos. Assim, de uma forma simples e organizada, Brinkerhoff (2001, cit. por Valente, 2014) afirma que se consegue demonstrar resultados favoráveis e bem sucedidos para as organizações. Este modelo tem como objetivo base avaliar a eficácia da formação, tendo sempre em conta a estratégia das organizações e os objetivos que as mesmas pensaram aquando do investimento da formação para os seus trabalhadores. Através desta abordagem de avaliação, é possível avaliar os efeitos da formação e se a formação foi eficaz para alcançar os objetivos pensados inicialmente pela organização. “A avaliação da eficácia da formação é um tema que hoje em dia preocupa bastante as organizações, pelo valor que representa o investimento que é feito anualmente em formação.” (Valente, 2014, p.1).

Após identificar as questões a responder inicia-se o processo de avaliação. É daqui que parte o pensamento e a preparação da avaliação da formação. A primeira etapa é focalizar a formação, nesta fase questionam-se as dimensões; a finalidade; identificam-se os *stakeholders* e os fatores que poderão influenciar as respostas da avaliação e avaliar o sucesso.

Após o desenho e a preparação da formação surge a segunda etapa - desenhar a estratégia da avaliação (mapa de efeitos), compreender as abordagens disponíveis e qual será a mais adequada para aplicar na avaliação, tendo em conta certos aspetos, tais como a definição dos objetivos que os formandos devem alcançar com a formação.



Após a escolha da abordagem/metodologia eficaz e exequível para aplicar no processo de avaliação, tendo em conta o que se pretende recolher, aplica-se a terceira etapa que se centra na recolha/ levantamento de dados ou sondagem dos casos de sucesso. Aqui, questiona-se de forma mais detalhada que informação é que se pretende recolher e quais os meios mais apropriados para realizar esse levantamento. O avaliador ainda se deve prender com a quantidade de dados a recolher, para que tenha uma amostragem suficiente para elaborar a sua avaliação, deste modo deve ter em atenção o “levantamento de dados ou sondagem, que procure os melhores e os piores casos” (Valente, 2014, p.5).

Após a recolha dos dados, parte-se para a fase seguinte - a análise e a interpretação desses mesmos dados. Brinkerhoff (2005) assinala esta parte da avaliação como a quarta etapa. Aqui o avaliador prende-se sempre com as questões de como irá tratar e organizar os dados em bruto recolhidos para “documentar os casos de sucesso e insucesso” (Valente, 2014, p.5) e como se irão analisar e interpretar os resultados para sua apresentação futura. A apresentação identifica-se como a quinta etapa deste modelo de avaliação. Na apresentação deve-se identificar as pessoas a quem se deve apresentar os resultados; a forma como se apresentam; o que se deve apresentar e quando é que devem ser apresentados os resultados.

Para suportar o modelo *SCM* de Brinkerhoff (2005) existem dois momentos. No primeiro momento procura-se encontrar e recolher a informação dos casos prováveis e potenciais sucessos, “formandos que aparentemente foram bem-sucedidos no uso de capacidades ou métodos proporcionados pela formação” (Valente, 2014, p. 3). Neste momento, decorrem três etapas do método *SCM*. Desta forma, Brinkerhoff (2005) afirma que com este momento já é possível identificar os casos de sucesso e os benefícios que a formação trouxe aos trabalhadores da organização.

No segundo momento do método, onde encontramos as quarta e quinta etapas, parte para a documentação de forma detalhada e mais micro desses casos identificados até à terceira etapa. Compreender os fatores que influenciaram os casos de sucesso, comparar com os casos de insucesso e analisar os dois extremos (Brinkerhoff, 2005).

Para terminar irei apresentar o terceiro modelo de avaliação identificado: a abordagem *Context, Input, Process and Product* - CIPP (Stufflebeam, 2000). Este modelo devido à sua configuração é considerado muito adaptável e pode ser aplicado em diferentes contextos (Stufflebeam, 2000). Apesar do modelo ter sido pensado e construído no contexto educativo escolar tem vindo a ser utilizado em tantos outros, como é o caso do da formação profissional. O nome do modelo é um acrónimo das suas fases a ter em

conta durante a avaliação. Irei definir cada uma das elas: *Context* (Contexto); *Input* (Entradas); *Process* (Processo) e por fim *Product* (Produto). Este modelo está bastante orientado para envolver os *stakeholders* na medida em que pretende envolver e servir os *stakeholders* no processo de avaliação. No modelo CIPP pretende-se que os *stakeholders* tenham um papel ativo durante o processo, de modo, a que sempre que necessário e possível eles possam contribuir para a recolha de informação que será utilizada para o processo de avaliação. (Stufflebeam, 2003).

Segundo o *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* o modelo tem como primeira tarefa procurar os principais grupos de *stakeholders* com o objetivo de os envolver em diferentes procedimentos, nomeadamente para “afirmar valores fundamentais, definir questões de avaliação, esclarecer os critérios de avaliação, contribuir com as informações necessárias e avaliar relatórios de avaliação”<sup>11</sup> (*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, 2003 cit. por Stufflebeam, 2003, p. 12).

Após uma pequena contextualização do modelo e das suas principais especificações, vou passar para a explicação da sua aplicabilidade. A primeira coisa a ter em conta neste modelo é, como o nome indica, o contexto. Este é o primeiro passo do modelo CIPP, compreender as características do contexto; as necessidades/oportunidades de formação; as principais características dos participantes (*stakeholders*); as razões/problemas que deram origem às necessidades que o próprio contexto já tinha identificado e por fim compreender se essas mesmas necessidades já identificadas vão ao encontro dos objetivos de aprendizagem (IQF, 2006, p. 26).

De seguida, vêm os *inputs*. Nesta fase, o avaliador pretende avaliar os recursos materiais e humanos; a capacidade de resposta do sistema de formação; os pontos fracos e/ou barreiras na execução da formação e, por fim, a adequação da estratégia formativa/pedagógica.

O quarto ponto centra-se no processo, formativo neste caso, nomeadamente: a implementação das intervenções e a identificação de aspetos de melhoria nos mesmos. Ou seja, o acompanhamento e monitorização das intervenções que estão a decorrer no momento. No último ponto do modelo CIPP, temos os produtos, os resultados que são obtidos. Pretende-se identificar os efeitos e consequências a curto prazo com a intervenção formativa (Stufflebeam, 2000).

---

<sup>11</sup> Traduzido a partir do original.

No próximo excerto retirado do Guião para Avaliação da Formação, produzido pelo Instituto para a Qualidade da Formação (IQF) consegue-se compreender se forma resumida e clara o que cada ponto do modelo pretende alcançar “(...) a avaliação do contexto apoia a formulação/especificação de objetivos de aprendizagem; a avaliação de *inputs* da formação suporta o planeamento das intervenções formativas; avaliação do processo formativo favorece a respetiva implementação; e, por último, a avaliação dos produtos da formação permite reunir informação útil de apoio à eventual revisão das decisões tomadas.” (2006, p. 26).

Com todas estas questões surgiu o meu segundo eixo de análise deste relatório de estágio - Processos de Avaliação da Formação. Com este eixo de análise pretendo descrever o processo de avaliação da formação da entidade formadora. Identificar os instrumentos de avaliação utilizados durante o processo de formação de forma a recolher a informação necessária para posterior avaliação da formação. E, ainda, após a apresentação e descrição de todo o processo ser capaz de encontrar uma abordagem teórica ou várias, semelhante(s) ao modelo utilizado pela entidade formadora.

### **3.3 - Opções metodológicas e processuais**

Antes de apresentar a análise e a discussão dos dados de investigação deste relatório, identifico de seguida as técnicas e os instrumentos utilizados para a recolha da informação necessária para realizar a investigação. Utilizei as técnicas e os instrumentos que já tinha implementado para a análise organizacional, nomeadamente, a observação participante que se encontra refletida através do diário de campo. Esta técnica irá ajudar a elucidar a opinião e os procedimentos na avaliação da formação pelos trabalhadores responsáveis pela avaliação da formação das várias ações de formação e dos projetos formativos. Perceber a metodologia adotada pela entidade e se existem adaptações conforme as situações e as tipologias de formação. Como o diário de campo não aborda só o acompanhamento do dia-a-dia na organização, registei sempre que pertinentes conversas informais na sala da equipa pedagógica acerca da temática da avaliação da formação. Através desta técnica consegui ainda recolher informação da perceção acerca dos efeitos e da transferência da formação na vida dos formandos, bem como, os fatores motivacionais e externos que podem facilitar o efeito da formação e os mecanismos e os instrumentos existentes da entidade para apurar tais informações.

Para além da técnica e do instrumento de recolha anterior, utilizei, também, para esta parte do relatório, as entrevistas semi-estruturadas aos *stakeholders* afetos aos

processos da avaliação da formação: formador/a; formandos/a e coordenador/a de formação para compreender o seu ponto de vista do modelo utilizado pela entidade formadora e como é que cada um deles o define tendo em conta o seu papel no processo.” Nas entrevistas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários *sujeitos*” (Bogdan & Biklen, 1994 p.135). Tal como indiquei anteriormente, irei também utilizar as grelhas de análise de conteúdo das entrevistas para melhor organizar a informação a analisar e a grelha de comparação no caso das entrevistas aplicadas aos formandos, para compreender as suas perspetivas ao processo de avaliação.

Tanto o perfil do/a formador/a como o do/a coordenador/a foram escolhidos com base da relação de grande conhecimento sobre a Euroconsult e os seus processos de trabalho para que as respostas fossem, o mais possível, o retrato do trabalho que é feito na organização. Já os formandos decidi optar por duas pessoas distintas para que as respostas fossem adequadas a contextos de vida diferentes e pudesse obter dados diferentes de forma a elaborar uma análise mais completa da perceção dos formandos relativamente à transferência que tiveram ou não da formação.

Construí três guiões (instrumento) de entrevista adaptado a cada *stakeholder*, para que pudesse recolher a informação necessária de cada um deles sobre a transferência e o efeito da formação nos formandos. Os instrumentos encontram-se em anexo a este trabalho, bem como, o processo de tratamento e organização da informação recolhida em cada uma das entrevistas. No caso das entrevistas aos formandos, como o guião aplicado foi o mesmo, apliquei uma grelha de comparação para ajudar no processo de discussão e apresentação dos dados e das conclusões.

Contudo, as perceções dos *stakeholders*, tendo em conta o objeto que está a ser analisado, não é o suficiente para compreender a fundo todo o processo de avaliação utilizado pela Euroconsult. Por essa razão, vou utilizar também a análise documental para complementar a restante informação recolhida, utilizando os documentos/instrumentos de avaliação utilizados no processo da avaliação da formação na Euroconsult em diferentes momentos e compreender o processo de construção por detrás e a sua evolução de aplicação ao longo do tempo em que estive a estagiar.

## **4 - Análise e Discussão dos dados**

### **4.1 - Percepção dos Atores sobre o Efeito da Formação nos formandos**

Foi realizada uma recolha de dados através da auscultação aos diferentes atores identificados: dois formandos com diferentes perfis e níveis de experiência distintos relativamente à participação em ações de formação na organização; um/a formador/a que presta serviços à organização e por fim um/a coordenador/a, que trabalha e conhece a realidade do dia-a-dia na Euroconsult. Tal como identifiquei na metodologia, a seguir à auscultação, procedi ao tratamento e organização dos resultados. Vou agora proceder à apresentação dos resultados para aferir a percepção dos diferentes atores sobre potenciais efeitos da formação nos formandos.

Vou começar por apresentar os resultados obtidos através da entrevista aos dois formandos, pois são os atores que conseguem falar na primeira pessoa sobre a aprendizagem potenciada pela formação e sobre a transferência de conhecimentos e o efeito que isso teve nas suas vidas. Contudo, antes de apresentar os resultados relativos a essas questões, que são o foco de análise e um dos meus dois eixos de análise do relatório de estágio (efeito da formação nos formandos), vou caracterizar os dois formandos selecionados para o estudo. O Formando A (E3, sexo masculino, 22 anos) prosseguiu estudos após a conclusão do ensino secundário, formando-se na área de Ciências da Linguagem.

Relativamente ao Formando B (E4, sexo feminino, 24 anos), é licenciado em Educação e Formação e está a frequentar o mestrado. Será importante sublinhar que, contrariamente ao Formando A - “eventualmente o que aconteceu, foi que acabei por ir para a universidade maioritariamente por pressão social, do que propriamente por desejo em relação aquele determinado assunto académico que estudei.” (Anexo IX - E3) - este já sabia conscientemente que iria prosseguir estudos, pois achava relevante investir na aprendizagem ao longo da vida, apesar de também sentir alguma pressão familiar. “Ahh..faculdade, foi também um bocadinho imposto pelos meus pais na altura, ahh...mas depois tive esse gosto também de...de seguir uma área que me fizesse sentido para mim e que...eu pensei assim numa coisa que...que...que...que tivesse algum efeito também para as pessoas, ou seja, que pudesse ser útil para as pessoas. Então o que é que eu pensei, ok educação.” (Anexo X - E4).

Ao nível da experiência profissional destes dois formandos podemos perceber que são pessoas com poucos anos de experiência profissional. O Formando A não tem

experiência ainda na sua área de formação académica, contudo, já trabalhou em instalação de redes elétricas, bem como, em manutenção de computadores. Enquanto que o Formando B já apresenta algumas experiências na sua área académica e, para além disso, possui experiência profissional em diferentes áreas, onde teve oportunidade de desempenhar funções e tarefas distintas, nomeadamente atendimento ao público. Para além disso, o Formando B já teve contato com formação inicial em contexto profissional para se preparar para desempenhar as suas tarefas - “A única formação que eu tive foi para trabalhar para a Operação Nariz Vermelho, portanto...antes de começar a exercer eles deram-nos uma formação de três dias sim. Ahh...pa...para desempenhar as funções, portanto, foi isso...” (Anexo X - E4) - anteriormente a integrar numa ação de formação na Euroconsult, enquanto que o Formando A não tinha tido ainda essa experiência.

Falando agora acerca do primeiro contato com a organização em estudo, ambos referiram que tiveram contato através de amigas que lhes falaram acerca destas formações. “Eu tive contacto com a euroconsult devido a uma amiga minha ahh.aa que me passou a informação que existia uma empresa que fornecia ahh a formação” (Anexo IX - E3); “Eu tive contato com a Euroconsult...Tinha uma amiga que já lá trabalha a algum tempo...(risos) e ela...e ela por acaso na altura falou que tinha algumas formações a decorrer, decorrentes de um projeto europeu ou...algo assim no género ahh...e que..e que estava à procura de formandos, pessoas que estivessem interessadas em...em participar na formação e que tivessem a...hm...não é só que estivessem interessadas, mas que aquilo lhes fizesse também sentido para elas, para a vida delas.” (Anexo X - E4).

Relativamente à razão pela qual os formandos decidiram realizar as formações foram muito semelhantes. As motivações que ambos identificaram foram muito objetivas e estratégicas no sentido em que as formações estão relacionadas com os seus futuros profissionais e com a aprendizagem de novas áreas e competências que poderão ser um fator benéfico na procura de emprego. Contudo, identifiquei dois fatores distintos entres os dois formandos, enquanto que o Formando A identifica que a formação é benéfica para a sua vida profissional de forma genérica “a motivação de criar um currículo mais extenso devido aos diferentes certificados que poderia receber, que são sempre úteis e pedidos pelas empresas ahh.a que geralmente vamos nos candidatar.” (Anexo IX - E3). O Formando B talvez também devido à sua experiência anterior, foi capaz de ser mais objetivo e dar exemplos concretos “Tinha de ter algumas bases, ainda que já tivesse ahh...que me pudessem acompanhar naquele trabalho, foi por isso que eu também...decidi ir...ahh... ligado também à remuneração que não era muitas mas...mas que dá sempre

jeito (risos) e é um...tipo um... um avanço pra, pra efetivamente também fazermos a nossa aprendizagem ahh...e foi muito por aí sim.” (Anexo X - E4).

Outro fator diferenciador de motivação para realizar as ações de formação da Euroconsult foi também o fator monetário, pois a formação é financiada por Fundos Europeus e é pago um subsídio aos formandos participantes. O Formando A indicou que esse foi o motivo principal para realizar a primeira ação, sabendo que após a primeira experiência, a principal motivação para continuar a participar foi a temática e saber que a formadora seria a mesma da ação anterior. Relativamente ao Formando B e apesar de ter ainda só participado numa ação de formação, o fator monetário, não foi de todo um fator motivacional para fazer a formação “e pretendo fazer formações para isso, por isso mesmo é que...é que tenho procurado...sei lá, fazer *webinars*, coisas assim dentro dessa área, é para ter também alguma bagagem, mesmo que seja só teórica para...para ir pra...para tentar ter mais...para competir digamos assim com pessoas que têm mais experiência mesmo que...mesmo que eu não a tenha.” (Anexo X - E4).

Importa também salientar que as formações realizadas por ambos os formandos estavam quase todas relacionadas diretamente com a comunicação interpessoal e trabalho em equipa. Por se tratar também de áreas de uma grande abrangência, que atualmente são muito solicitadas, por se considerar uma competência transversal essencial para o século XXI no mercado de trabalho: “(...) aumentar as competências e níveis de qualificação dos ativos empregados contribuindo para a manutenção do nível de emprego. Visa ainda reforçar a qualidade e celeridade das medidas ativas de emprego para desempregados, em particular a qualificação profissional, e potenciar um regresso mais sustentado ao mercado de trabalho.” (POISE, 2020). A motivação e a justificação da pertinência destas formações devem-se ao facto dos formandos saberem que as competências adquiridas são benéficas no mercado de trabalho e à relevância que ambos os formandos dão em aprofundar os seus conhecimentos, trazendo assim oportunidades de trabalho e facilidade do desempenho das suas futuras funções e tarefas.

Contudo, apesar da motivação para participarem nestas ações de formação, pretendi compreender através das suas perceções se eles consideram que adquiriram os conhecimentos que procuravam. Segundo Velada e Caetano (2007) a motivação poderá ser um dos fatores influenciadores na transferência da formação, não obstante, não é a única variável neste processo de ensino-aprendizagem.

Foi importante, primeiramente, auscultar os formandos sobre a perceção relativamente às aprendizagens da formação, se as tinham ou não adquirido e conseguir

identificá-las. O Formando B teve bastante facilidade de listar quais foram as aprendizagens e competências desenvolvidas com a formação “partilhado momentos e conversas com as pessoas, com os formandos e também com a formadora, portanto, essa foi a maior aprendizagem que eu obtive daquela formação, porque eram pessoas muito diversificadas que, para além de estarem...em setores totalmente diferentes do meu, na altura, setor profissional ahh...também eram de regiões de Portugal longe de mim, ou seja, às vezes o partilhar com o...as histórias e...e hmm...(ruído)...experiências delas próprias constituíram também para mim uma aprendizagem porque é interessante estar a ouvir o que o relato dos outros...das outras pessoas” (Anexo X - E4). O Formando A ao contrário do B, não identificou aprendizagens diretas dos conteúdos abordados na formação, mas sim competências de organização pessoal desenvolvidas através da participação nas mesmas “Hmm.. talvez não diretamente das formações em si, mas talvez da organização da minha parte ahh.a como pronto como uma pessoa que tem outros encargos para além da formação tentar conciliar tudo num só dia, porque se trabalhar e se estudar e se tiver formação no mesmo dia é muito complicado gerir tudo e acaba por ser um desafio portanto acho que isso é das principais coisas que fazem a diferença” (Anexo IX - E3).

Os formandos consideram ter adquirido novas aprendizagens ao comparar as suas competências anteriores com o momento pós-formação (atendendo à sensibilidade que têm para se autoavaliarem). “Eu acho que trouxe...(ruído)..Sim eu acho que foi ambas, acho que foi muito as duas, portanto, tanto o..o contato com as pessoas, com as diferentes pessoas também é uma competência que...que eu vi que foi desenvolvida, sim, sem dúvida ahh...talvez a questão...talvez possa ser ou não...de síntese, vá digamos assim, porque em alguns momentos eu tinha tantas coisas para dizer, mas também, não queria estar ali a ocupar muito tempo ahh...e tive de fazer assim uma coisa na minha cabeça...ahh..o que....o que é que eu tenho mesmo de dizer... (risos) eu também tive de fazer esse trabalho, trabalho interno, acho que isso também é uma competência” (Anexo X - E4); “Algumas [competências] são novas, outras não” (Anexo IX - E3). Tal como Velada e Caetano (2007) afirmam e segundo o que podemos aferir da auscultação aos formandos ambos atingiram um nível de transferência de formação mais comportamental, ou seja, a aprendizagem passa pela aquisição de competências de cariz mais social, aprendizagem de novas atitudes que podem ser aplicadas em diferentes contextos.

Relativamente à utilização e transferência das competências/aprendizagens realizadas pelos formandos para o seu dia-a-dia, tanto a nível pessoal como também a nível profissional os formandos percecionaram que existe uma grande transferência



dessas aprendizagens para a sua prática diária, para aplicar no futuro, por se tratar de competências básicas e essenciais. “Claramente, nomeadamente nas relações com as pessoas” (Anexo IX - E3). O Formando B, não só conseguiu identificar a transferência, como também dar um exemplo prático de como o poderia aplicar no seu antigo contexto profissional: “sim deu-me alguns contributos e e...conteúdos sim que eu possa aplicar no meu...na minha vida e no meu contexto ahh...de trabalho, que eu agora estou desempregada, mas sim vou sempre aplicar no meu contexto de trabalho, nomeadamente aquilo que eu disse do ouvir ahh...do dar...do dar às vezes soluções à pessoa, por exemplo, nós também aprendemos muito uma coisa que foi, na questão das vendas ahh...nós vendemos o produto e temos a motiv....e nós acreditamos essencialmente no produto para depois o vendermos ahh...e isso foi uma coisa que eu trabalhei muito na Nariz Vermelho” (Anexo X - E4).

Por se tratar de análise de perceções, não se deve tomar como ponto de partida apenas a auscultação dos formandos, mas sim de outros atores deste processo, porque as informações recolhidas e apresentadas neste relatório partem da perceção de aprendizagem dos vários atores, não apresentado provas em concreto dessas aprendizagens. Pois, tal como Velada e Caetano (2007) afirmam, existe uma série de fatores que são essenciais e que influenciam o processo de transferência da formação nos formandos. Por essa razão, foi também importante auscultar um/uma coordenador/a de formação e um/a formador/a que, através da sua prática e influência no processo de ensino-aprendizagem, poderão ter também, não só outra perceção desta transferência e do potencial efeito da formação nos formandos, como também são fatores de intervenção que poderão facilitar ou dificultar este processo.

Existe uma série de fatores externos ao formando que poderá influenciar a sua aprendizagem, que por sua vez, tem uma relação direta com a transferência e o efeito da formação (Miguel & Caetano, 2007). Um dos fatores a salientar pelo/a coordenador/a de formação foi o cuidado da Euroconsult na realização de diagnósticos de necessidades formativas aos formandos de uma região em específico para onde o projeto estava a ser planeado, para isso foram realizadas uma série de recolha de dados estatísticos e auscultação a empresas, para compreender as áreas a trabalhar na região daquela população. Desta forma, podemos compreender que a organização se preocupou com adequação da formação e dos conteúdos às necessidades e ao que é prioritário numa determinada região. Assim, encontra-se um dos fatores que pode influenciar o efeito da formação, se a formação não estiver adequada ao público-alvo existe um grande risco de

o efeito da formação nos formandos ser inferior ao esperado, pois a necessidade e adequação da formação à vida pessoal e profissional, bem como à experiência e aos conhecimentos já adquiridos do formando podem não ser consonantes com a formação. “Lá está o efeito, o maior efeito que a formação terá nos formandos é...é ser temáticas próprias para a região (...) Existe um levantamento de....necessidades das regiões (...) Então tentamos adaptar as nossas temáticas, tentar perceber se as nossas temáticas são realmente relevantes naquelas zonas, se são candidatamo-nos e...justificamos a necessidade da...das temáticas que nós trabalhamos nas regiões que estamos a fazer a candidatura.” (Anexo VII - E1).

Para além disso, outro fator externo que foi identificado nesta auscultação, foi a experiência em formação profissional anterior a esta participação pelos formandos. O Formando B já tinha participado em formações profissionais anteriormente, nomeadamente em contexto profissional para o exercício da sua função. Portanto, o conhecimento do modo de funcionamento e também sobre o tipo de projeto foram muito mais claras, enquanto que o Formando A teve o seu primeiro contato com a formação nesta experiência. “De acordo com a teoria de autopercepção, as pessoas decidem sobre as suas atitudes e sentimentos com base no comportamento que tiveram anteriormente em situações semelhantes.” (Miguel & Caetano, 2017, p.46). Apesar de ambos os formandos serem bastante escolarizados, e por essa razão estarem habituados ao processo escolar, o Formando A demonstrou-se um pouco mais confuso relativamente ao processo formativo e ao tipo de formação onde se encontrava inserido “Não sei se entendi a pergunta (...) ahhh.aa não, não sabia (risos)” (Anexo IX - E3), enquanto que o Formando B foi capaz de identificar facilmente .

Após a análise das perceções dos diferentes atores, pode-se aferir que a transferência da formação não é igual para todos os casos, pois apesar de estarmos a categorizar formandos, todos eles são indivíduos diferentes, com vontades próprias e que têm uma reação diferente à formação, Miguel e Caetano (2007). Como se pode verificar, depende em grande parte da motivação do formando, a razão pela qual este decidiu participar na mesma e quais os objetivos que tem para a formação. Porém a motivação não é um fator determinante para a aquisição de conhecimentos pois existem fatores externos ao formando que podem influenciar a aprendizagem.

Falando especificamente no universo de análise dos dois formandos apresentados, podemos inferir que estes, apesar da perceção de que adquiriram competências durante a formação e que as vão utilizar futuramente, a verdade é que não se constatou, através da

auscultação dos mesmos, que já as tenham posto em prática. Segundo Velada e Caetano (2007) a transferência efetiva apenas acontece quando as competências são postas em prática durante um período longo. Contudo, através dos testemunhos da formadora e da coordenadora, podemos verificar que existiram alguns casos onde se conseguiu verificar uma transferência efetiva da formação “referem que uma transferência efetiva se caracteriza pela aplicabilidade dos conhecimentos, das competências e dos comportamentos adquiridos durante a formação para um contexto de trabalho durante um determinado tempo.” (Baldwin & Ford 1988 cit. por Lopes, Bidarra & Barreira, 2016, p. 100), e que levou a um efeito muito positivo da vida dos participantes dessa formação. “sei duma formanda que estava dar a...ahh...hmm...ahh...inclusive com a Euroconsult ahh...estava super desmotivada, porque o negócio dela não tinha corrido bem, tanto lhe dei na cabeça, tanto lhe dei na cabeça... Que os formandos numa última formação disseram-me que ela já tinha decidido reabrir novamente ahh...o negócio dela ahh... e abrir a loja novamente por isso...” (Anexo VIII - E2); “Eu conheço um caso que... de uma formanda que esteve a fazer um mini percurso de empreendedorismo connosco, que ela já tinha tentado abrir um negócio antes mas que falhou, porque não tinha noções básicas do que é ser empreendedor e o negócio não conseguiu ser auto sustentável... mas neste momento, depois da formação e tudo mais, ela voltou a tentar abrir o negócio e está a correr muito melhor e ela dá graças por ter feito finalmente uma formação nesta área e arrepende-se de antes de ter começado anteriormente e perdeu imenso dinheiro e foi muito mau para ela... arrepende-se por não ter começado realmente por ter feito esta formação. Agora está contente, consegue adaptar os conhecimentos que adquiriu na formação e colocá-los na prática para o seu próprio negócio que voltou a abrir e está a correr muito melhor.” (Anexo VII - E1).

Apesar das conclusões retiradas com a recolha dos dados junto dos atores, foi possível concluir que a Euroconsult não tem ferramentas que permitam recolher informação acerca das competências adquiridas e colocadas em prática pelos seus formandos num período pós-formação. Pois apenas é possível verificar tal efeito da formação após algum tempo da utilização prática dos conhecimentos adquiridos, e a sua aplicação de forma sistemática para se poder afirmar que efetivamente se repercutiu na vida dos formandos. Por essa razão, apenas ficamos com a auscultação dos intervenientes do processo formativo, pois a organização não detém de nenhum acompanhamento pós-formação para aferir o efeito das suas formações, perdendo, assim, a ligação com os mesmos, ficando sempre a faltar este dado para completar o processo formativo no seu

todo. “No início da manhã deu-se uma conversa na sala onde, ambas as colegas coordenadoras falavam sobre o efeito da formação modular nos formandos e que não existia forma de aferir tal dado, sabendo que muitas vezes era pedido pelos programas operacionais como fator de avaliação do projeto no seu todo e o efeito que as novas aprendizagens podem trazer na vida profissional dos formandos, especialmente dos desempregados.” (Anexo I - Diário de Campo - 17 de janeiro de 2020).

#### **4.2 - Processos e Instrumentos de Avaliação da Formação da Euroconsult**

Entramos agora dentro do segundo eixo de análise relativo aos instrumentos e procedimentos da avaliação da formação, de modo a compreender o processo de avaliação da formação da Euroconsult. Para além disso, pretendo ainda compreender o que é avaliado neste processo, quando e como é operacionalizado. Isto porque, a avaliação deveria acompanhar todo o processo formativo, desde a sua conceção e mesmo até após o seu término. Por essa razão, vou analisar o exemplo da Euroconsult ao pormenor para o poder conhecer melhor e mais tarde comparar com modelos teóricos de avaliação da formação já existentes.

Segundo o/a coordenador/a de formação entrevistado/a o processo de avaliação da formação da organização, inicia-se logo na fase de candidaturas dos projetos de formação, ou seja, realiza-se uma avaliação diagnóstica das necessidades da região onde se irá centrar o projeto ou mesmo da população a quem se destina o mesmo. Os projetos têm sempre objetivos definidos a alcançar, por essa razão, as necessidades têm de ir ao encontro do que é esperado. “para recolher informação para poder trabalhá-la de forma a podermos elaborar um diagnóstico de necessidades de formação, essa é a única... primeira etapa em que qualquer projeto se faça é realizar um diagnóstico de necessidades de formação hum (...) Existe um levantamento de....necessidades das regiões como já tinha referido ahh...porque nós trabalhamos pelas...NUT’s ahh...ou seja, temos o Norte, o Centro, o Alentejo, Lisboa, Açores e Madeira...” (Anexo VII - E1).

Esta avaliação de necessidades acompanha não só a fase de candidatura do projeto, bem como toda a execução do mesmo até ao seu término, pois o que está elencado do diagnóstico de necessidades terá de ser cumprido. Por se tratar de um processo exaustivo na sua conceção e cada diagnóstico de necessidades ser diferente devido às características do aviso do projeto, não foi possível trazer nenhum de exemplo para analisar.

Após a avaliação diagnóstica surge a avaliação da elegibilidade dos formandos. Devido à especificidade dos projetos os formandos devem corresponder a uma série de características. Por essa razão, aquando da sua pré-inscrição para as ações de formação, é da responsabilidade dos coordenadores de formação a avaliação da sua elegibilidade para participação no projeto. Dessa forma, são solicitados uma série de documentos para verificação “temos de verificar ahh...os próprios avisos ahh...de candidatura financiadas, dizem-nos quais os formandos elegíveis. Algumas são só para desempregados, outras são para empregados e desempregados” (Anexo VII - E1).

Após este processo e durante a execução de todo o projeto, é realizado um acompanhamento e monitorização do mesmo. A comunicação é realizada através de *email* maioritariamente, onde se vai colmatando algumas necessidades que possam surgir e que são percebidas durante o decorrer das ações de formação. Essa comunicação é feita maioritariamente com o formador que está a assegurar a ação de formação “o formador, entra várias vezes em contato connós...connosco para sabermos o que...o que é que a turma está a precisar, se é necessário adaptar ahh...mais recursos, pode ser necessário, no primeiro dia nós...nós podemos não ter” (Anexo VII - E1). No último dia de formação, é solicitado ainda o preenchimento do formulário que corresponde à Avaliação da Reação da Formação por parte dos formandos (ver Anexo XV). Tal como se consegue verificar no documento, esta avaliação baseia-se na recolha da perceção dos formandos acerca da ação de formação, o planeamento, os conteúdos e a sua aplicabilidade; avaliação do/s formador/es e por fim a avaliação da organização da ação de formação, mais especificamente, o trabalho desenvolvido pelo coordenador da ação. Compreende-se que o formando avalia três dimensões diferentes, que são essenciais para o coordenador da formação e a própria organização apurarem a qualidade do serviço prestado, através da perceção de um dos atores da formação. “Ahh...no último dia de formação, nós pedimos prós...ahh...os formandos, avaliarem a formação em termos de... da própria ação, do formador que tiveram e do acompanhamento que o coordenador da formação ahh...lhes deu...” (Anexo VII - E1).

Com o término das ações de formação, surge uma das últimas fases da avaliação da formação e aquela que muitas vezes é mais focada, a avaliação dos formandos, reagindo na avaliação da aquisição de aprendizagens “são então, avaliados pelo formador, através de...de testes ou trabalhos de equipa ou...o que o formador achar adequado.” (Anexo VII - E1). Contudo, a elaboração destes documentos, são definidos pelos formadores, é da sua responsabilidade a elaboração e a quantidade de instrumentos de

avaliação a aplicar. A organização dá liberdade aos formadores de construírem mecanismos de avaliação para sustentar a avaliação atribuída ao formando, bem como, a justificação do aproveitamento destes na ação de formação “Lá está é nesta parte que o formador também se adapta à turma ou cria trabalhos em equipa pra...como elemento de avaliação ou faz testes ou....organiza algum projeto entre os formandos. Aí nós damos um pouco mais de facilidade e abertura ao formador para de adaptar às necessidades da turma em concreto, depende muito de turma para turma e de temática para temática.” (Anexo VII - E1). “e eu prefiro fal...ahh...fazer a ahh...a avaliação final porque abrange toda a formação, tudo aquilo que foi mencionado ao longo de toda a formação, do que estar especificamente a pedir por exemplo ahh...a opinião pessoal sobre um vídeo, sobre um...artigo, não me dá...não me dá muito pra...para avaliar ah...e ah...e depois tenho que u...ahh...enviar sempre para a...para a entidade formadora, não é? A entidade formadora acabou depois por não ter a percepção ahh...que eu tenho e então ahh...daí escolher sempre a avaliação do âmbito geral dar...da formação.” (Anexo VIII - E2).

Contudo, por fazer parte da planificação da formação existe muitas vezes pouco contato com o formando na escolha do método de avaliação, sendo quase sempre o próprio formador a optar por qual irá utilizar sem decidir isso com a turma “É assim no início da formação, nem sequer tinha percebido ahh...que íamos ter esse método de avaliação, isso não me foi explicado logo no primeiro dia” (Anexo X - E4). Para além da falta de conhecimento identificado por este formando sobre a metodologia de avaliação, a concordância entre os formandos e o método de avaliação escolhido é dispare “podia ter um bocadinho mais de critério, de rigor” (Anexo X - E4); “Eu acho que é .. ahh.a uma forma adequada e que .. pronto é a forma mais usado e acho que é a mais adequada. (Anexo IX - E3).

Para além dos instrumentos solicitados pelos coordenadores, como anteriormente referido, é também solicitado ao formador o preenchimento de um de dois documentos (dependendo da tipologia da formação) com a avaliação de parâmetros de avaliação dos formandos a par com o recurso à avaliação dos mesmos, como referido acima. Ambos os documentos de encontram em anexo deste trabalho. O Primeiro é a Avaliação dos Formandos (ver Anexo XV), este documento traduz uma avaliação qualitativa, onde existem quatro parâmetros que são avaliados e tidos em conta para a aprovação ou não do formando na ação de formação. Após a verificação dos mesmo é atribuído o termo “Validado” no caso de obterem aproveitamento no curso ou “Não Validado”. Esta avaliação incide em quatro critérios de avaliação: “avaliamos a participação e motivação

dos formandos, o relacionamento interpessoal e o trabalho de equipa, o sentido de responsabilidade e a aquisição de conhecimentos. Este...esta avaliação é pra...é (...) basicamente tudo o que não é projetos modulares.” (Anexo VII - E1).

O segundo documento de avaliação utilizado é a Ficha de Avaliação das Aprendizagens (ver Anexo XIV). Este documento apenas é utilizado para a tipologia de formação modular. A razão pela qual acontece é porque segundo a Portaria 230/2008 Artigo 42º, existem critérios definidos a nível nacional para a avaliação desta tipologia de formação, e por essa razão, a avaliação encontra-se regulamentada a nível nacional. “avaliação quantitativa ahh...ou seja temos uma escola de 1 a 20 e avaliamos: a aquisição de conhecimentos, a aplicação desses conhecimentos, a mobilização de competências em novos contextos, a participação e a motivação na ação de formação, as relações interpessoais, o trabalho em equipa, a adaptação a uma nova tarefa e a pontualidade a assiduidade” (Anexo VII - E1). Com esta avaliação ao contrário da outra, é atribuído ao formando uma avaliação nos diferentes parâmetros e irá resultar numa nota específica, consoante a sua prestação nos diferentes critérios definidos.

Com a auscultação dos atores da formação, mais especificamente, dos formandos, compreende-se que a Euroconsult e os próprios formadores (dentro do universo estudado) não dão conhecimento aos formandos da avaliação atribuída. Deixando, os formandos sem saber o seu aproveitamento na ação de formação “fazendo aquele teste nós não..não temos bem a certeza do que é que...do que é que ficou consolidado ou não” (Anexo X – E4).

Importante salientar que os instrumentos de avaliação dos formandos identificados acima, nem sempre foram designados desta forma, desde que entrei para a organização e durante alguns meses, foi levantando uma questão relativamente à designação de ambos os documentos. “Na nossa sala a seguir à hora de almoço surgiu uma discussão acerca dos dois métodos de avaliação que são utilizados na organização para as ações de formação e como essa folha está construída e como os critérios são apresentados. Esta preocupação veio da parte da coordenadora com mais anos de experiência nesta área, e às suas experiências anteriores.” (Anexo I - Diário de Campo - 30 de outubro de 2019)

Posteriormente a esta mudança ambos os instrumentos eram designados como “Questionário”, que não fazia qualquer sentido, visto que era um documento com identificação do aproveitamento final dos formandos da ação que é sustentado através de outros instrumentos construídos pelos formadores. Por essa razão foi alterado a sua

designação para que fizesse mais sentido a sua aplicação. “Comecei o dia então a tratar de alterar o nome dos questionários das duas modalidades de avaliação dos formandos, pois estavam denominadas de questionário e entre diversas reflexões chegamos à conclusão que não tinha sentido nenhum, pois algo que serve para o formador preencher seja categorizado como questionário, nesse sentido alteramos os nomes de ambas as fichas.” (Anexo I - Diário de Campo - 22 de maio de 2020).

Todavia, após a avaliação dos formandos o processo de avaliação da formação não termina. Após a receção do dossier da formação, o coordenador é responsável pela sua verificação e fecho. Contudo, é da responsabilidade do formador a entrega do Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) com todas as assinaturas e preenchido devidamente. Para além disso, o formador deve ainda entregar o instrumento de avaliação que realizou para aferir as aprendizagens dos formandos, a planificação das sessões da ação de formação e ainda o material de apoio que utilizou para os temas da formação. “Após este acompanhamento, são então, avaliados pelo formador, através de...de testes ou trabalhos de equipa ou...o que o formador achar adequado” (Anexo VII - E1). Após a entrega de todos estes elementos, o coordenador da ação de formação procede à avaliação do desempenho do formador (ver Anexo XVI). Este é avaliado segundo uma escala quantitativa e tem em conta quatro critérios de avaliação: o relacionamento interpessoal; conceção e organização do trabalho técnico; Capacidade de intervenção e utilização dos materiais e ainda o domínio de atuação, sobre os assuntos tratados na formação.

Tanto a perceção do formando como do coordenador relativamente ao trabalho do formador são extremamente importantes e complementam-se, pois a posição e avaliação realizada pelo formando e pelo coordenador, têm pontos de análises distintos. A organização preocupa-se, assim, em reter o máximo de informação possível de todos os atores do processo formativo “o formador para nós pode ter entregue os documentos todos, limpinhos, arrumados e ser excelente, mas depois na reação vimos a descobrir que afinal o...o domínio da matéria não era assim tão grande. Temos também de ter em conta a reação que os formandos, para realmente avaliarmos corretamente o formador.” (Anexo VII - E1). É através destas duas avaliações que se consegue aferir a avaliação da prestação e do desempenho do formador.

A par com o que foi referido com os formandos, o *feedback*, a transmissão da avaliação realizada nunca é transmitida ao formador, ficando o mesmo sem compreender quais os pontos fortes e fracos e quais as questões que deve melhorar numa próxima ação de formação. “Honestamente, acho que não...Nunca....Por acaso nunca reparei, mas



ahh...pelo que eu já percebi, mesmo que ele seja mal avaliado não...não lhe é dado esse *feedback*, portanto o formador fica sempre às cegas, pode ser tirado do projeto e nunca perceber porquê.” (Anexo VII - E1). O formador auscultado volta a reforçar esta questão, dizendo que nunca chega a receber a avaliação relativa ao seu trabalho, tanto da parte dos formandos como do coordenador da ação. “Não, é só mesmo a nível do meu trabalho, por eu desempenhar e....fazer as coisas rápidas, no sentido, de...de... de entregar tudo a tempo e a horas, agora a parte... (...) Se fosse mau, nunca mais me chamavam não é? É, tenho de pensar por aí...” (Anexo VIII - E2).

O processo de avaliação da Euroconsult, inclui ainda a avaliação da prestação do coordenador e do trabalho desenvolvido ao longo da ação de formação pela gestora de formação, responsável máxima pela formação na entidade. Como se pode verificar no Anexo XVII são utilizados quatro domínios para apreciação do trabalho do coordenador: a planificação da formação; organização e promoção da formação; a coordenação e a avaliação da formação. Este é o último ator do processo formativo da organização avaliado, fechando assim o ciclo do processo de avaliação da formação. Todavia, com a auscultação de um coordenador da formação, foi possível compreender que o preenchimento do instrumento de avaliação do seu trabalho, muitas das vezes, não acontece como se espera. Ou seja, pela grande confiança que existe entre a gestora da formação e a equipa de coordenação, a avaliação que deveria ser da responsabilidade da gestora, acaba por ser realizada pelos próprios coordenadores, passando a ser uma autoavaliação do seu próprio trabalho. “O que acaba mais por ser feito é uma auto-reflexão do nosso trabalho, claro que temos...que temos de perguntar à gestora se concorda com os parâmetros que nós pusemos na nossa auto-avaliação, se ela discordar então ela muda, mas parte mais de uma auto-avaliação do que propriamente da...ahm....da gestora de nos avaliar a nós ahn...do que nos avaliar a nós coordenadoras.” (Anexo VII - E1).

Para concluir o processo de avaliação e o fecho do DTP é realizado pelos coordenadores da formação um Relatório de Avaliação Final (ver Anexo XIX), onde estão contemplados todos os elementos identificados anteriormente, apresentando, assim, um resumo de todo o processo formativo na perspetiva dos diferentes atores envolvidos nesse mesmo processo. Após a conclusão deste último instrumento é dado por terminado todo o processo formativo e a avaliação do mesmo. “Faz-se o relatório final e fecha-se o DTP e está feito.” (Anexo VII - E1).

Como se pode verificar na afirmação que se segue, apesar da organização apresentar diferentes formas de recolha de informação a diversos atores, esta é utilizada apenas para arquivo e não como forma apoio a uma melhoria contínua das práticas da organização ou até mesmo dos próprios atores: “E o *feedback* que normalmente não é transmitido, fica para nós, nós fechamos, metemos a um canto e não voltamos a olhar.” (Anexo VII - E1).

Ainda foi perguntado aos atores qual a sua opinião relativamente ao processo de avaliação utilizado pela organização, do qual se percebeu que os formandos apenas tiveram questões a apontar relativamente à forma como foram avaliados. Relativamente à opinião da formadora entrevistada, esta referiu que “Não (...) [a Euroconsult] não interfere no sentido de...de...dizer se está bem ou mal (...)” (Anexo VIII - E2). Por sua vez, a coordenadora, pessoa que mais tem conhecimento do processo de avaliação da formação da organização, acabou por dar uma resposta não só mais completa, mas, também, de um ponto de vista mais importante para este trabalho “Ela...Ela ser funcional é...exequível também (...) mesmo que nos faça... façamos um processo muito bonitinho da avaliação da formação, do formador, dos formandos de tud...de nós próprias ahh...a não ser mesmo ahh... no processo em que a gestora da formação que nos dá o *feedback* da nossa auto-avaliação, não existe um *feedback* para dar a mais ninguém...Portanto, mesmo que as coisas tenham corrido extremamente bem ou extremamente mal, a probabilidade de isso voltar a acontecer é grande.” (Anexo VII - E1). Desta forma, compreende-se que apesar de todos os instrumentos de avaliação e de todo o processo, este, após a sua implementação, não é analisado a diversos níveis, ou seja, nem os próprios atores que são parte integrante do processo formativo têm conhecimento da avaliação feita ao mesmo, e a própria organização não analisa a avaliação realizada para melhoria do serviço prestado para ações de formação futuras.

Para concluir este ponto do trabalho, fechando assim a discussão e análise do último eixo de análise, parto para uma análise da prática avaliativa descrita anteriormente à luz da abordagem teórica que me parece que mais se aproxima do que é praticado na organização, a saber a Avaliação Multinível de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2007). Esta escolha deve-se ao facto da própria organização, na sua estrutura de avaliação, ter em atenção a auscultação de todos os atores que estiveram afetos ao processo formativo, como também, por se tratar da abordagem teórica que mais se aproxima da prática diária da organização.

O modelo de avaliação da formação utilizado pela Euroconsult assemelha-se apenas aos dois primeiros níveis Avaliação Multinível de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2007). No primeiro nível enquadra-se as reações/satisfação dos formandos acerca da ação de formação, a compreensão das suas perceções acerca da formação e da satisfação dos formandos em relação à mesma “A este nível importa, porém, considerar diferentes tipos de reações, como, por exemplo, as reações *afetivas*, de satisfação, as reações instrumentais, de *utilidade*, e as reações de *dificuldade*, da aprendizagem.” (Velada & Caetano, 2007, p.21). Desta forma, o instrumento de recolha desta informação na Euroconsult é o Anexo XVI - Questionário de Avaliação da Reação, onde está contemplado a avaliação dos vários parâmetros da avaliação por parte da experiência do formando.

O segundo nível presente na Avaliação Multinível de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2007) diz respeito às aprendizagens realizadas pelos formandos na formação. Neste nível pretende-se compreender se os formandos adquiriram novas aprendizagens/competências e conseguiram, através da implementação de instrumentos de avaliação, aferir o grau de aprendizagem de cada formando na formação. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007, p. 43). Para este nível os instrumentos de avaliação utilizados pela Euroconsult são a Ficha de Avaliação das Aprendizagens (ver Anexo XIV) e a Avaliação dos Formandos (ver Anexo XV) que são acompanhados por outros instrumentos de recolha e aferição das aprendizagens efetuadas pelos formandos, que cada formador constrói.

Podemos concluir com esta análise que o modelo utilizado pela organização, apesar de se identificar e aproximar da Avaliação Multinível de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2007), na verdade não chega a alcançar os últimos dois níveis do modelo identificados pelo autor - a avaliação do comportamento dos formandos e os resultados da formação para a organização (Velada & Caetano, 2007). Não considero que a organização chegue a obter informação para dar resposta a estes dois últimos níveis, pois, após o término da ação de formação, eles concluem o processo formativo e não existe um acompanhamento pós-formação. Desta forma, pode-se caracterizar o modelo de avaliação da Euroconsult apenas como uma avaliação pré e durante a formação.

## **Capítulo III - Estágio**

### **1 - Trabalho Desenvolvido**

#### **1.1 - Atividades Realizadas**

Após a apresentação do projeto desenvolvido ao longo de mais de um ano diretamente relacionado com a temática do Efeito da Formação na vida dos formandos e do processo de Avaliação da Formação, venho agora desenvolver, de forma detalhada, a minha experiência e intervenção na Euroconsult entre janeiro de 2019 e julho de 2020 - 18 meses. Ao contrário do que seria de esperar a relação com a organização não é de estagiária, mas sim de trabalhadora interna. Por essa razão, a minha função e as tarefas que desempenhei são provavelmente mais vastas e de maior responsabilidade do que seria expectável para uma estagiária. Mas antes de refletir sobre a minha primeira experiência profissional irei falar sobre as atividades que relatei no meu Diário de Campo durante mais de um ano.

Para me ajudar a fazer esta análise, a par com o Anexo I- Diário de Campo, construí uma Grelha de Atividades de Estágio, onde é possível identificar as várias atividades que fui desenvolvendo ao longo do tempo e a frequência mensal com que as realizava. Contudo, irei com esta análise diferenciar aquelas que são diárias, explicar o porquê da sua repetição no dia-a-dia e contrapor com as que apenas acontecem num certo período. Antes de partir para esta análise é pertinente explicar de forma introdutória qual a função ou funções que desempenho e desempenhei ao longo destes meses.

A minha função na Euroconsult é de Coordenadora de Formação e de Técnica de Recursos Humanos, ou seja, resumidamente sou responsável pela elaboração das candidaturas a projetos de formação financiadas pelo Quadro Comunitário atualmente em vigor (Portugal2020), coordenar os projetos que forem aprovados, coordenar outros projetos promovidos pelo Instituto do Emprego e da Formação Profissional (IEFP), coordenar ações de formação isoladas e propostas de ações de formação pagas pelos clientes da Euroconsult. Para além, desta tarefa de coordenação, tenho como responsabilidade, ainda, acompanhar os clientes nos seus projetos dando apoio e consultoria pedagógica, nomeadamente no recrutamento de formadores e consultores para todas as ações de formação e projetos pelas quais sou responsável. Contudo, esta

pequena introdução não é suficiente para explicar todo o meu trabalho, por essa razão vou passar à análise Grelha das Atividades.

**Figura IV - Grelha de Atividades de Estágio**

Atividades	Jan 20 19	Fev 20 19	Mar 20 19	Abr 20 19	Mai 20 19	Jun 20 19	Jul 20 19	Ago 20 19	Set 20 19	Out 20 19	Nov 20 19	Dez 20 19	Jan 20 20	Fev 20 20	Mar 20 20	Abr 20 20	Mai 20 20	Jun 20 20
Ler emails	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responder a emails	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organizar o email	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Chamadas telefónicas	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planificação de ações de formação	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inscrição de formandos no <i>HumanTrain</i>	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contratar formadores			X	X		X			X	X	X							
Seleção e elegibilidade dos formandos nos projetos de formação									X	X	X	X	X					
Recrutament o de formandos											X		X					
Fazer candidaturas de projetos de formação		X	X	X					X	X	X	X	X					
Emitir e imprimir DTP's										X	X	X	X					
Leitura de legislação										X	X							
Emitir certificados	X					X				X	X	X	X					
Fazer										X	X							

verificação dos DTP's																		
Preparar correio para enviar										X	X	X	X		X			
Reuniões internas	X						X			X	X		X	X		X		
Reuniões com clientes										X	X	X	X					
Responder a pedidos de esclarecimentos									X	X	X		X					
Arrumar documentos na rede												X						
Verificação de documentos de formandos para a participação em ações de formação									X	X	X	X	X					

Tal como é possível identificar existem vinte tarefas identificadas na grelha de atividades. De todas, existem seis que foram realizadas sistematicamente todos os meses. As atividades que tiveram tal frequência foram: ler e responder a *emails*, organizar o meu correio eletrónico, chamadas telefónicas, planificação de ações de formações e inscrição de formandos no *HumanTrain*. “No final do dia, aproveitei para responder aos *emails* que estavam pendentes, bem como, organizar todo o meu trabalho e avisar os clientes e os formadores que na próxima semana não me encontro no escritório.” (Anexo I - Diário de Campo - 30 de Setembro de 2019). Estas tarefas são praticadas diariamente por se tratar de um trabalho que é alimentado pela comunicação com outras pessoas e de partilha de informação. Sem essas duas funções básicas, o trabalho não é executado, pois tem de haver mediação de decisões tomadas pela entidade formadora e os clientes (beneficiários do serviço prestado) e um planeamento a longo prazo da execução das ações de formação. A organização do *email* é também uma atividade fundamental neste trabalho. A quantidade de *emails* que são trocados e recebidos durante o horário de trabalho é abismal, por essa razão, organizar cada email por pastas é importante para o acompanhamento do processo dos projetos e das ações de formação.

Para além disso, devido ao grande volume de trabalho que a organização obteve durante os meses que reporte, a inscrição de novos formandos no *software* de gestão da formação (*Humantrain*) teria de ser feito diariamente para acompanhar a informação recebida pelos clientes. O *Humantrain* tem um papel crucial no trabalho do departamento pedagógico, e para os coordenadores de formação mais especificamente, na medida em que nele está contida toda a informação da entidade e do nosso trabalho. “O *HumanTrain* iria ser encerrado para manutenção da parte da tarde - teríamos de trabalhar sem ele (visto que a parte da formação e de todo o nosso trabalho está e é feito neste *Software* seria complicado trabalharmos).” (Anexo I - Diário de Campo - 28 de novembro de 2019). A produção de Dossiers Técnico-Pedagógicos (DTP), a inscrição de formandos, produção de ficheiros para alimentar e acompanhar as ações de formação não seria exequível se tivesse de ser realizado manualmente, por se tratar de um processo demorado, enquanto que através do *software* o processo de emitir a base de um DTP é feito numa manhã de trabalho.

Paralelamente às atividades mais rotineiras, existem também algumas delas mais esporádicas, em alturas do ano específicas e, por essa razão, a frequência é muito reduzida. Existem 4 atividades, presentes na Figura IV com menos ocorrências. A leitura de legislação diversa, nomeadamente: avisos de aberturas para candidaturas de projetos de formação e legislação de regulamentação da formação profissional em Portugal, ainda que pouco praticada é muito importante, pois nesta legislação estão inseridos todos os cuidados, regras e diretrizes a ter em conta no trabalho para que não se ponha em causa a elegibilidade dos participantes dos projetos e das ações de formação.

Quando entrei para a organização, parte da minha formação inicial foi o alerta da importância e o cuidado a ter nesta tarefa: “(...) tive também uma reunião com o Diretor Técnico (...) explicou as dificuldades e os cuidados que se deve ter no tipo de formação que a instituição trabalha, pois o mínimo erro poderá levar a cortes de financiamento e a grande parte das receitas provêm dos projetos de formação financiada. (...) indicou-me os decretos-lei que regulam a formação em Portugal e também a formação financiada do Quadro que está em vigor neste momento (Portugal2020).” (Anexo I - Diário de Campo - fevereiro de 2019).

Uma outra tarefa menos frequente foi o recrutamento de formandos, pois esta atividade apenas acontece em projetos em que a Euroconsult é a entidade promotora dos mesmos e estes apenas tiveram início em novembro de 2019. Durante a execução destes projetos estamos sempre a recrutar formandos, contudo, é frequente que as turmas que

dão início aos projetos sejam contruídas por formandos que se mantêm até ao final do mesmo. Por essa razão, e apesar de aceitarmos sempre novos formandos, não se verifica a necessidade de recrutar muitos formandos após a fase inicial do projeto. “Após os documentos estarem todos tratados e organizados comecei a realizar a verificação da elegibilidade dos formandos para a participação no projeto das Modulares dos Açores. Elaboração de documentos de controlo para a entrega dos documentos e informações para os formandos do projeto.” (Anexo I - Diário de Campo - 20 de novembro de 2019).

Ainda existem mais duas tarefas que não acontecem com grande frequência. São elas a verificação dos DTP e o arquivo de documentos na rede. A pouca frequência destas atividades deve-se à falta de tempo que os responsáveis pela equipa pedagógica têm para garantir a atualização destas atividades. Desta forma, estas duas atividades apenas são feitas quando o volume de trabalho diminui, apesar de não ser indicado pela organização, pois pretende-se que no máximo até dois meses os DTP estejam verificados e fechados. Na Grelha de Atividades de Estágio consegue-se verificar que apenas durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2019 é que se realizaram estas atividades. “Continuação - Verificação dos dossiers, marcação de presenças e avaliações dos formandos e da formação no *HumanTrain*, emissão de certificados no SIGO de um Cheque-Formação.” (Anexo I - Diário de Campo - 17 de dezembro de 2019). Perto do final de ano o volume de trabalho diminui e, por isso, a equipa pedagógica aproveita para avançar com o fecho dos DTP “Nota-se um abrandamento da quantidade de trabalho, *emails* e telefonemas devido à quadra natalícia. O volume de formação está quase parado, por isso aproveitei para fechar dossiers de formação, realização de relatórios finais e como não tenho resposta dos clientes e formadores ajudo as minhas colegas a adiantar trabalho.” (Anexo I - Diário de Campo - 23 de dezembro de 2019).

Contudo, existem ainda algumas atividades que apesar de não serem frequentes todos os meses, são feitas com mais regularidade do que as últimas identificadas. As atividades são: contratar formadores (apesar do grande volume de trabalho, a Euroconsult dispõe de uma bolsa de formadores de várias áreas e que trabalham connosco de forma assídua), a seleção e elegibilidade dos formandos nos projetos de formação, fazer candidaturas de projetos de formação (pois apesar do quadro comunitário decorrer durante um período de anos contínuo, apenas em certas alturas do ano é que se abrem candidaturas para os diferentes tipos de projetos existentes, que na sua generalidade abrem de dois em dois anos novas candidaturas dos projetos). “...era prioritária, pois tinha de ser entregue no prazo, solicitado no Aviso (documento onde explicita as orientações



para preenchimento do formulário da candidatura e especificações do projeto) que saiu.” (Anexo I - Diário de Campo - 04 de outubro de 2019).

Por fim, as atividades de emitir e imprimir DTP's, emitir certificados e preparar correio para enviar são tarefas que, apesar da sua afluência, muitas vezes são realizadas pelas colegas da equipa administrativa que apoiam na elaboração do trabalho. A emissão dos certificados é realizada na Plataforma do SIGO, no entanto, não foi nesta experiência profissional que tive o meu primeiro contato com a Plataforma, já a conhecia e dominava a sua utilização de experiências anteriores. “Como o trabalho que eu tinha para fazer não era prioritário, despendi a parte da manhã para emitir o dossier e imprimir e deixá-lo pronto para ser impresso.” (Anexo I - Diário de Campo - janeiro de 2019). Por se tratarem de processos demorados e sem necessitar de trabalho técnico são passados para o departamento administrativo. Apenas quando não existe possibilidade de passar esse trabalho, sendo ele urgente, a equipa pedagógica assume a responsabilidade de o fazer. “Como o trabalho que eu tinha para fazer não era prioritário, despendi a parte da manhã para emitir o dossier e imprimir e deixá-lo pronto para ser impresso.” (Anexo I - Diário de Campo - 28 de outubro de 2019).

Para concluir, as reuniões internas com os trabalhadores da Euroconsult, ou com os clientes, e ainda responder a pedidos de esclarecimentos são atividades com alguma frequência mas apenas quando existem projetos a iniciar ou a fechar. São atividades demoradas devido à sua exigência de empenho e concentração, por essa razão, muitas vezes ocupam todo o dia de trabalho. “Antes da reunião acontecer a instituição tem sempre o procedimento de enviar aos trabalhadores, a quem a reunião diz respeito, o dia e a hora da mesma, para que todos nesse dia estejam livres de trabalho e se possam focar apenas nos assuntos da reunião. Também porque os colegas da delegação do Porto estão na reunião e não poderão aceder ao que precisam com tanta facilidade.” (Anexo I - Diário de Campo - janeiro de 2019). Os pedidos de esclarecimento são realizados no final do projeto antes de se realizar o saldo final à entidade promotora. Contudo, são pedidos imensos elementos da formação e dos participantes que não foram reunidos durante a execução do projeto. Ou seja, muitas horas de trabalho são dedicadas a tentar recolher os elementos solicitados. “Na realização deste trabalho senti dificuldade em reunir todos os documentos que estavam a ser pedidos, pois muitas vezes, ao longo do projeto, não se conseguiu reunir todos os documentos dos formandos ou foram dadas informações incorretas.” (Anexo I - Diário de Campo - 27 de Setembro de 2019).

Continuando a análise da Grelha de Atividades de Estágio, é possível identificar também que durante o mês de agosto não existe a realização de qualquer atividade, pois nesse mês está estipulado pela organização que todos os trabalhadores vão de férias e a Euroconsult encerra, por se tratar de um outro período do ano onde o volume de trabalho é muito reduzido e por essa razão não se justifica a organização estar em funcionamento. “A empresa durante o mês de agosto está completamente fechada, a última semana de trabalho foi intensa e atarefada, para além de termos de deixar tudo o que fosse assuntos pendentes e com prazos fechados. Teríamos de avisar os clientes com trabalhos em curso que não iríamos estar abertos para prestar apoio na hora.” (Anexo I - Diário de Campo - agosto de 2019).

A situação pandêmica da COVID-19 foi também muito importante no trabalho e na forma como os trabalhadores tiveram de se adaptar a esta nova realidade, pois, entre março e maio de 2020, surgiu uma nova realidade profissional, o Teletrabalho. Por se tratar de uma organização que trabalhava exclusivamente com formação presencial, antes de ser decretada a quarentena obrigatória, começou-se a pensar numa nova metodologia de trabalho. “Como me encontrei fora do país, a empresa decidiu que eu ficasse de quarentena pelos 14 dias recomendados pela Organização Mundial de Saúde - OMS. No entanto, fui avisada que o *helpdesk* estava a preparar a empresa e os trabalhadores para que todos pudessem ficar a trabalhar em casa, caso a situação piorasse.” (Anexo I - Diário de Campo - 17 de março de 2020). Contudo, por terem esta forma de trabalho perdeu-se imenso tempo na preparação dos equipamentos e na metodologia, por isso, tive alguns dias sem trabalhar.

A partir do dia 23 de março de 2020, a empresa já estava operacional para o teletrabalho, embora ainda com algumas limitações de acesso à rede, o que se traduziu numa elevada capacidade de comunicação e articulação entre todos nós para que tudo estivesse funcional. “Foi também criado um grupo da ferramenta *Skype* para que todos pudéssemos falar e avisar sempre que tivéssemos de aceder ao *Virtual Private Network - VPN* da organização. Como a empresa não está preparada para suportar todos os seus trabalhadores a trabalhar, a ligação para podermos trabalhar é fraca e por isso, não podem estar mais do que 3 pessoas ao mesmo tempo ligada à rede a trabalhar.” (Anexo I - Diário de Campo - 24 de março de 2020).

A metodologia de trabalho não foi o único entrave nesta fase de mudança, pois o facto da Euroconsult apenas trabalhar com formação presencial trouxe um problema à organização. Com a quarentena, a grande maioria das empresas fecharam e as que se

mantiveram abertas não podiam de forma legal realizar formação em contexto presencial. Por essa razão, o nível de trabalho desceu a pique e apesar de termos de continuar a acompanhar os clientes, o grosso do trabalho ficou parado. “Como a quantidade de trabalho caiu, nunca chega a completar as 8h de trabalho. São tarefas soltas que realizo sempre que me é pedido.” (Anexo I - Diário de Campo - 23 de março).

Desta forma, surge uma mudança no comportamento das chefias da organização, onde compreendem e entendem a formação a distância como negócio e uma nova forma de trabalho e de prestação de serviços a investir de forma definitiva. Contudo, por se tratar de uma organização constituída por chefias com largos anos de experiência onde as tecnologias e o mundo digital não fizeram parte da sua formação, o processo de aceitação e compreensão dos benefícios financeiros e materiais foi lento, sendo que a quarentena obrigatória teve término em Maio de 2020 e até ao final do meu último dia reportado no Anexo I - Diário de Campo, não ficaram definidos em que parâmetros a organização iria trabalhar na formação a distância, ficando a incógnita se alguma vez iriam iniciar o processo da construção de uma plataforma digital de *Learning Management System (LMS)* ou em ferramentas como o *Zoom* que permite realizar sessões síncronas das ações de formação a distância, dando facilidade e opção de escolha ao cliente e ou aos participantes dos projetos formativos. “Toda a equipa de trabalho da organização esteve em videochamada a testar a ferramenta *zoom*. Perceber as suas funcionalidades e se se poderia adequar aos projetos de formação. Como eu já conhecia a ferramenta de trabalho acabei por também dar a minha opinião sobre a mesma e como esta se enquadra num contexto de formação/educação, pois teria sido nesse mesmo contexto que conheci a ferramenta. No final do dia acabamos por eleger esta ferramenta como aquela a ser utilizada para os projetos.” (Anexo I - Diário de Campo - 26 de março de 2020).

## **1.2 - Reflexão acerca do Estágio**

Após a explicitação de todas as atividades e tarefas realizadas ao longo dos 18 meses, que acompanhei e relatei diariamente o meu dia-a-dia na organização, irei proceder a uma análise das minhas aprendizagens, das minhas dificuldades, conquistas e o que considere mais importante durante este processo, o autoconhecimento acerca do meu futuro profissional. Apesar de ainda hoje me encontrar a trabalhar na mesma organização e por enquanto não ter novos projetos onde me inserir, a minha opinião manteve-se e mantém-se igual. Quando entrei para a Euroconsult, eu já sabia o tipo de contexto de trabalho onde me iria inserir, pois, apesar de ter sido noutros moldes e não

com a responsabilidade e as tarefas que estou a desempenhar neste momento, conhecia o tipo de trabalho e o que se vive neste tipo de organizações.

O *stress* e a pressão sobre os técnicos para a realização de um trabalho perfeito, sem erros, rápido e mecânico foi sentido desde o início. É uma função e um trabalho que requer a capacidade do indivíduo se adaptar a diferentes situações e pontos de vistas diferentes, nomeadamente na execução do trabalho pedagógico. “Senti imensa pressão para que tudo ficasse bem feito para que fosse aprovado e homologado, pois a aprovação da candidatura dependia disso. Foi neste momento que compreendi o peso e a pressão que um coordenador na minha empresa sente, pois sem candidaturas aprovadas a empresa não tem trabalho e, por sua vez, lucro. As aprovações dependem dos coordenadores pedagógicos responsáveis pela sua elaboração.” (Anexo I - Diário de Campo - abril de 2019). É importante salientar também que fui confirmando o desconhecimento pelas áreas das Ciências da Educação e/ou da Educação e da Formação para o exercício de funções nesta área por parte das organizações empregadoras, contudo, com o passar do tempo na organização o meu trabalho foi valorizado e por essa razão, após o término da redação do meu diário de campo e muito próximo da conclusão deste relatório foi integrada na minha equipa de trabalho uma colega do mesmo curso. Uma das razões pelas que levou a essa decisão, foi o meu desempenho e transmissão de conhecimentos na organização.

Apesar de ter identificado anteriormente pontos críticos que já sabia que existiam, ajudando-me a confirmar com esta experiência a sua dimensão e a gravidade da mesma, existem também pontos positivos desta experiência, nomeadamente sobre aprendizagens da prática profissional no terreno, ao nível do conhecimento da legislação criada para a formação profissional em Portugal. Comecei a compreender o quão burocrático e administrativo o processo da formação pode ser. Aprendi também a trabalhar com imensos programas, *softwares* e plataformas que geram a formação em Portugal.

Do ponto de vista de aquisição de competências aprendi a gerir melhor o meu tempo, a organizar melhor o trabalho, a minha comunicação com os outros, o trabalho em equipa com pessoas de faixas etárias diferentes, e com pontos de vista, objetivos de vida e modo de trabalho distintos. “Foi uma fase do trabalho um pouco complicada, pois tive alguma dificuldade em aprender tudo o que é necessário saber dentro da formação, pois temos de combinar uma série de informação, desde os documentos que regem a empresa e o seu modo de funcionamento, bem como, pelas entidades que são certificadas e por decretos-lei que regulam a formação a nível nacional. Foi um pouco complicado nos primeiros meses de apreender tudo e compreender este ciclo de informação.” (Anexo I -

Diário de Campo - abril de 2019). Tive de aprender a lidar com essas diferenças, para poder trabalhar com todos. Essa talvez tenha sido a minha maior aprendizagem e dificuldade ao mesmo tempo, compreender que estava rodeada de pessoas com quem tinha alguma dificuldade em me relacionar, trazendo assim alguns obstáculos de socialização nos primeiros meses de trabalho. “Com o passar dos 3/4 meses comecei a desgostar do que estava a fazer, porque as minhas colegas, apesar de se demonstrarem sempre disponíveis para mim, a empresa ser acolhedora, onde se sente preocupação e uma ligação quase como família com todos os trabalhadores, a verdade é que nas horas de trabalho consegue ser tudo muito silencioso e, para mim, que adoro comunicar com outras pessoas torna-se um trabalho aborrecido, mesmo quando é *stressante* e há muita tarefa para fazer.” (Anexo I - Diário de Campo - abril de 2019).

Para além disso, aprendi que a formação profissional existente em Portugal na sua grande maioria é financiada, o que pressupõe limitações na elegibilidade dos formandos nas ações de formação, pois apenas os que cumprem os requisitos dos projetos é que podem aceder a uma formação profissional contínua gratuita, demonstrando, assim, uma desigualdade no acesso à formação em Portugal, pois o foco das entidades promotoras de formação financiada tornou-se principalmente na execução dos projetos, deixando de parte a preocupação em facilitar aos indivíduos o acesso à formação gratuita. Contudo, os próprios organismos que regulam e implementam as condições dos projetos de formação, ao estabelecerem requisitos de elegibilidade dos formandos, também não facilitam a promoção de igualdade de acesso à formação.

Compreendi ainda que a experiência em formação financiada é muito importante, pois mesmo que tudo seja planeado com a máxima antecedência e cuidado, existem sempre situações imprevisíveis que ninguém esperava que acontecessem e que a capacidade de resposta e de resolução de problemas tem de ser quase imediata. Passando alguns meses de trabalho e quando chegaram as férias pude refletir sobre o meu percurso até então na organização, sobre a minha prestação e sobre as minhas expectativas. “Estando de férias no mês de agosto, pude descansar e recuperar para voltar ao trabalho. Tive tempo de refletir sobre as aprendizagens que fiz e, apesar de não ter correspondido às minhas expectativas iniciais, era uma mais valia no meu percurso.” (Anexo I - Diário de Campo - agosto de 2019).

Com o passar do tempo, hoje reconheço que cresci muito enquanto pessoa, tornei-me uma profissional com mais conhecimento da realidade do contexto de trabalho, aprendi e melhorei muitas competências com estes quase dois anos na organização.

Atualmente reconheço que é um trabalho difícil e que não me identifico com a função e/ou as tarefas que desempenho, pois tem muito pouco a ver com a razão pela qual me apaixonei pela minha área de formação. Todas as questões que sempre quis trabalhar no mundo real da formação são deixadas de lado e, apesar disso, sei que esta experiência é importante para os meus próximos passos e caminho a percorrer na minha vida profissional. Pois sem esta experiência, não teria oportunidade de compreender o que no futuro pretendo fazer da minha vida profissional. Devo ainda acrescentar e sublinhar o apoio e a oportunidade dados pela organização de me acolher e proporcionar a experiência que estou a ter. Apesar de tudo, todos os profissionais e colegas de trabalho foram incríveis no apoio à minha integração na cultura organizacional e no trabalho da organização durante todo o processo de aprendizagem e ainda hoje em dia sempre que existem problemas ou dificuldades a resolver.

Considero que na equipa de colegas da organização existe muita interajuda e trabalho em equipa apesar de tudo e que me tornaram uma melhor profissional com toda esta experiência e que tenho de lhes agradecer por tudo, pois abriram portas para o início da minha prática profissional.

## Considerações Finais

Nas considerações finais deste relatório pretendo sintetizar não só a minha primeira experiência profissional para além daquilo que é o meu trabalho na organização e que abordei no capítulo anterior, como dar conta dos principais resultados obtidos com a investigação em cada eixo de análise apresentado.

A minha primeira experiência profissional foi, sem dúvida, muito importante para a consolidação de certas aprendizagens adquiridas em contexto académico e para compreender como se colocam em prática essas mesmas aprendizagens no local de trabalho. Ajudou-me também a compreender que, muitas vezes, as abordagens teóricas que aprendemos não podem ser postas em prática tal como deveria acontecer devido à dimensão do trabalho, ou, por vezes, à falta de recursos humanos para suportar todo o trabalho. Mas o fator mais importante desta experiência foi, de facto, o conhecimento da realidade da formação profissional em Portugal e como se trabalha nesta área, conhecer as plataformas, os *softwares* e a legislação regulamentadora e que se tem de ter em conta quando estamos a trabalhar. De sublinhar também que foi através desta experiência que me pude conhecer um pouco melhor e perceber o que pretendo fazer daqui para a frente não só que novas experiências profissionais pretendo integrar no futuro, mas também, que necessidades formativas/académicas necessito de colmatar.

Abordando agora questões mais relacionadas com a própria realização deste relatório, foi também uma grande aprendizagem, no sentido em que aprendi qual a estrutura de um relatório de estágio, bem como os cuidados a ter na sua redação e o tempo e dedicação que se deve ter na realização de um trabalho desta dimensão. Mas mais do que isso, compreender a forma como devemos focar e apresentar os nossos objetivos de análise e como devemos guiar a nossa investigação para obter a informação necessária. Compreendi que nem todos os métodos e instrumentos de recolha de dados são adequados para o que pretendemos investigar e que muitas vezes as respostas que procurávamos não são aquelas que encontramos.

Consegui recolher informação necessária para responder aos meus eixos de análise e aos objetivos que estabeleci para a investigação. Nesse sentido, e começando pelo eixo da Perceção dos Efeitos da Formação nos Formandos (segundo os objetivos identificados na introdução deste trabalho) conclui que existem diversos fatores que podem influenciar na transferência da formação, e que a grande maioria delas não são

diretamente dependentes do formando, mas decorrem do objetivo da formação, do planeamento da mesma e do próprio formador (como este transmite os conteúdos a aprender). Consegui perceber ainda que a motivação é importante também neste processo, pois através dos relatos dos diferentes atores, nomeadamente da coordenadora e da formadora, os formandos pouco interessados acabam por ter uma prestação inferior aos restantes. Para além disso, compreendi também que o fator monetário, acabou por ser um fator motivacional na decisão sobre a participação na formação, ou seja, o formando remunerado por estar a realizar uma ação de formação através do pagamento de um subsídio de alimentação acaba por optar por participar. Contudo, com o testemunho dos formandos não consegui concluir se houve efeitos da formação na sua prática diária. Através da auscultação da coordenadora e da formadora, consegui perceber que as próprias têm conhecimento de casos de sucesso na utilização das aprendizagens feitas na vida profissional de alguns formandos, traduzindo-se, assim, em efeitos positivos na vida desses formandos decorrentes da participação em ações de formação na Euroconsult.

Relativamente ao meu segundo eixo de análise, caracterização do Processo de Avaliação da Formação, consegui facilmente conhecer, através de análise documental e da auscultação dos atores que estão presentes do processo formativo da organização, o processo de avaliação da formação desde o início até ao seu término, fazendo depois a sua análise à luz da abordagem teórica de avaliação da formação: a Avaliação Multinível de Kirkpatrick (2007). Com efeito, o processo de avaliação da organização não atinja os últimos dois níveis que o autor identifica na abordagem teórica, não sendo possível encontrar um instrumento de avaliação dos efeitos da formação nos formandos nas ações de formação da organização.

Em suma, o processo de investigação, neste contexto de trabalho, foi bastante gratificante e significativo para o meu crescimento pessoal e profissional. Embora me tenha deparado com situações bastante desafiadoras e complexas, ao seu tempo e com a ajuda necessária consegui ultrapassar esses momentos e finalizar este meu primeiro projeto de investigação.



## Referências Bibliográficas

Abma, A. & Stake, R. (2001). Stake's responsive evaluation: Core ideas and evolution. San Francisco

Aires, L. (2015). A investigação qualitativa como processo. In *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. (p. 14-17) Universidade Aberta. Retirado de: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo%20%281%20aa%20edi%20a7%20a3o\\_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%20%281%20aa%20edi%20a7%20a3o_atualizada%29.pdf)

Aires, L. (2015). Nível 4: Técnicas de recolha de materiais empíricos. In *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. (p. 24-43) Universidade Aberta. Retirado de: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo%20%281%20aa%20edi%20a7%20a3o\\_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%20%281%20aa%20edi%20a7%20a3o_atualizada%29.pdf)

Almeida, A. J. & Alves, N. (2011). *Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal*. Convergências e Divergências entre os setores Público e Privado.

Alkin, M. & Christie, C. (2004). An Evaluation Theory Tree.

Baharim, S. (2008). The Influence of Knowledge sharing on motivation to transfer training: A Malaysian Public Sector Context. School of Management Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne Australia.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Bogdan, R., Biklen, S. (1991). Notas de campo. In *Investigação qualitativa em educação: Uma investigação à teoria e aos métodos*.(p. 150-175)Porto Editora.

Bogdan, R., Biklen, S. (1991). Entrevistas. In *Investigação qualitativa em educação: Uma investigação à teoria e aos métodos*.(p. 134-139) Porto Editora.

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa, 5ªed., Lisboa.

Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. In A competência do profissional: Saber administrar uma situação profissional complexa. (pp. 37-92). Editora Artmed.

Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. In A orientação e as condições de mobilização dos recursos. (pp. 133-163). Editora Artmed.

Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. In Da competência Individual à competência coletiva. (pp. 229- 254). Editora Artmed.

Blom, B. & Morén, S. (2012). The evaluation of quality in social-work practice. Nordic Journal of Social Research

Brinkerhoff, R. (2005). The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training.

Canário, R. (2013). *A educação de adultos*. Um campo e uma problemática. Lisboa: Educa - Formação.

Caetano, A. (2007). A formação profissional e a sua avaliação. In Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas. Livros Horizonte. (p. 9 – 18).

Chiavenato, I. (1994). Recursos Humanos na Empresa. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2000). Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Campus.

Cruz, J. (1998). Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação. Lisboa: Edições Sílabo.

Estêvão, C. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação. Campinas.

Estrela, A. (1984). Teoria e Prática de Observação de Classes: Uma estratégia de formação de professores. Lisboa: Instituto Nacional de Investigação Científica.

Fernandes, D. (2007). Limitações e potencialidades da avaliação educacional. Editora Melo.

Fernandes, D. (2009). Avaliação em Educação: perspectivas ibero-americanas. Sísifo: Revista de ciências da educação.

Fernandes, D. (2011). Avaliar para melhorar as aprendizagens: análise e discussão de algumas questões essenciais. Consultado em: julho de 2020. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5664/1/Avaliar%20para%20melhorar....%20D.%20Fernandes.pdf>

Freitas, E. (1991). Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw Hill.

IQF (2006). Enquadramento da temática. *Guia para a avaliação da formação*. (pp.21-38). IQF.

Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating Training Programs. The four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2007). Evaluación de acciones formativas los cuatro niveles. Gestión.

Kirkpatrick, D. (2009). The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years 1959 – 2009. Kirkpatrick Partners

Lesne, M. (1977). Trabalho pedagógico e formação de adultos: elementos de análise. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Lima, J. A. (2008). Em busca da boa escola. Instituições eficazes e sucesso educativo.

Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Lopes, L., Birrada, M. & Barreira, C. (2016). Perceção da Transferência das Aprendizagens em Educação e Formação de Adultos: Um Estudo num Centro de Emprego e Formação Profissional. *Revista Portuguesa de Pedagogia*.

Miguel, A. & Caetano, A. (2007). Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho. In *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas*. Livros Horizonte. (p. 39 – 60)

Mintzberg, H. (2004). *Criando Organizações Eficazes*. Editora Atlas

Nevo, D. (1983). The conceptualization of educational evaluation: An analytical review of the literature. (pp. 117-128). American educational research association.

Ninin, D., Alves, A., Sena, L. & Marchiori, M. (2013). A Influência da Interação entre os Indivíduos nas Estruturas de uma Organização de Terceiro Setor. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR.

Santos, A. (2008). A gestão e o gestor. In *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar editora.

Silva, R. (2005). *Estrutura e Dinâmica das Organizações (Escolares)*. Universidade Católica Portuguesa.

Stake, R. (2004). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. In *Roles y estilos de la evaluación*. (p. 61) Editorial GRAÓ.

Stake, R. (2004). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. In *Evaluación formativa y evaluación sumativa*. (p. 62) Editorial GRAÓ.

Stake, R. (2004). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. In *Roles, modelos y predisposiciones*. (pp. 73-75) Editorial GRAÓ.

Stufflebeam, D. F. et al. (1971). An introduction to the PDK book: Education Evaluation and Decision-Making. F.E. Peacock Publishers, Inc.

Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP Model for Evaluation. In T. Stufflebeam, D. L., Madam, C.F. & Kellaghan (Ed.), Evaluation Models. Boston: Kluwer Academic.

Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In International handbook of educational evaluation. Kluwer academic Publishers.

Tira-Picos, A. (1993). *A avaliação da formação profissional*. Formar Pedagogicamente. Volume 5.

Valente, D. (2014). A avaliação da eficácia da formação numa organização: a metodologia success case method (SCM). Psicologia.

Velada, R. & Caetano, A. (2007). O problema na transferência na formação. In Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas. Livros Horizonte. (p. 19 – 38)

Velada, R. & Caetano, A. (2007). Motivação para transferir a formação para o local de trabalho. In Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas. Livros Horizonte. (p. 61 – 80)

Weber, F. (2009). A entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou por que censurar seu diário de campo?. Porto Alegre. 15- 32. Retirado de: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-71832009000200007](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71832009000200007)

## **Legislação Consultada**

Decreto-Lei no 396/2007 de 31 de dezembro. *Diário Da República nº251/2007, Série I de 31 de dezembro de 2007*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.

Portaria no 474/2010 de 8 de julho. *Diário da República nº131/2010, Série I de 8 de julho de 2010*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.

Portaria no 994/2010 de 29 de setembro. *Diário da República nº190/2010, Série I de 29 de setembro de 2010*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.

Portaria no 256/2005 de 16 de março. *Diário da República nº53/2005, Série I-B de 16 de março de 2005*. Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho. Lisboa.

Portaria no 230/2008 de 7 de março. *Diário da República nº48/2008, Série I de 7 de março de 2008*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação. Lisboa.

## **Sites Consultados**

POISE [2014-2020], disponível em Programa Operacional Inclusão Social e Emprego: [<https://poise.portugal2020.pt/to-do-eixo-1>], consultado em 30/11/2020;

Euroconsult, disponível em Euroconsult: [<http://www.euroconsult.pt/>], consultado em 10/06/2020

PORTUGAL2020 [2014-2020], disponível em PORTUGAL2020: [<https://www.portugal2020.pt/>], consultado em 04/04/2020;

APCER, disponível em APCER: [<https://www.apcergroup.com/pt/>], consultado em 03/03/2020

## **Anexos**

## **Diário de Campo**

Apesar de o meu diário de campo começar apenas no dia 24 de Setembro de 2019, a minha experiência profissional iniciou-se a 17 de Janeiro do mesmo ano. Esta situação deve-se ao facto de, ainda no meu primeiro ano de Mestrado, ter encontrado uma oferta de trabalho na área.

Iniciei então a minha primeira experiência profissional dentro da minha formação académica e, por essa razão, não tenho um diário de campo com o relato diário dos acontecimentos logo desde o início, pois o trabalho de acompanhamento do estágio só se deveria iniciar no início do segundo ano letivo do Mestrado. No entanto, apresento de seguida um resumo dos primeiros meses desta experiência, de forma a apresentar as minhas dificuldades e as aprendizagens, bem como todo o processo de adaptação à instituição.

Após 4 dias de ter enviado a candidatura em resposta à oferta de emprego, recebi uma chamada da responsável de recursos humanos e gestora da formação da organização, a questionar se ainda estava disponível para ir a uma entrevista presencial, se tinha algum tipo de experiência na função que iria desempenhar e se tinha carta de condução.

Durante a entrevista de trabalho, foram-me feitas imensas perguntas sobre conceitos técnicos, expressões de formação, plataformas, entre outras coisas, nomeadamente, a minha relação de compatibilidade entre trabalho e estudo. Nesse mesmo dia, foi-me dada a resposta positiva de que tinha ficado na organização, como coordenadora da formação e técnica de recursos humanos júnior, ou seja, iria iniciar com atividades mais administrativas e, com o tempo, ir-me-ia ser ensinado como funciona a formação financiada e a partir daí, iria então, desempenhar apenas a função de coordenadora e recrutadora de formadores.

No primeiro dia na organização, a gestora da formação acolheu-me logo à entrada, apresentou-me a duas colegas que tinham acabado de chegar (ainda não eram 9h). Mostrou-me o espaço e quem é que ficava em qual sala e secretária. Foi-me logo avisando que ainda não tinha secretária ou computador preparado para mim, no entanto até lá, ia ficar no espaço de uma colega que se encontrava de baixa prolongada na altura. Após a visita às instalações (não muito grandes), fui até a sala da gestora, para esta me dar algumas informações iniciais e falar sobre o meu percurso dentro da instituição, quais as expectativas que tinha em relação a mim, bem como, os cuidados que deveria ter. Após essa conversa, fui



ter com a colega que me iria ensinar aquilo que precisava de saber quando esta se fosse embora.

Durante os meus dois primeiros dias, estive com a colega administrativa que vinha substituir. Esta teve de me ensinar como é que é organizado todo o trabalho da organização e como é que as tarefas estão divididas, como é que é a organização de um Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) da instituição e os cuidados a ter nos números corretos das candidaturas dos projetos. Ainda teve a responsabilidade de me passar o meu primeiro trabalho e ensinar a trabalhar com algumas plataformas, nomeadamente o *HumanTrain*, que é o *software* de gestão da formação e o SIGO. A plataforma SIGO não me era totalmente estranha, pois já tinha tido contato com a mesma, num estágio curricular que realizei no meu segundo ano da licenciatura. Lembro-me que, nesses dois primeiros dias, estava apenas sentada ao pé da secretária dessa colega a aprender tudo que tinha de saber. Era imensa informação para decorar em tão pouco tempo, visto que tinha de ficar apta após essa colega sair da organização.

No meu terceiro dia, iniciei então o meu primeiro trabalho. Foi também o dia em que a colega já não se encontrava na instituição, por isso, senti-me um pouco desamparada, pois tinha sido a pessoa com que tive mais contato. A partir desse dia e, até ao mês seguinte, fiquei a fazer a emissão de certificados, na plataforma SIGO, de um Projeto de Formação-Ação que tinha terminado há pouco tempo. Como a formação decorreu toda em simultâneo, havia imensos certificados para serem feitos, fazendo-me entrar numa altura complicada, pois a organização tinha duas técnicas administrativas dedicadas apenas ao trabalho da formação, no entanto, entre Janeiro e Fevereiro uma delas foi-se embora e a outra encontrava-se de baixa prolongada. Logo, seria eu, em fase de aprendizagem, que iria assegurar essa carência enquanto a colega que estava de baixa não voltava.

Nas primeiras semanas não tinha computador ou secretária própria, pois estavam a reorganizar o espaço devido à minha entrada e estava ainda à espera das credenciais de acesso institucional. Por isso, durante esse tempo, fiquei a trabalhar no espaço da colega que estava de baixa. Foi durante este tempo também que me apercebi que a gestora da formação passava imenso tempo fora da instituição, pois também desempenhava o papel de comercial e por isso, muitas vezes fazia o seu papel de gestora à distância.

Foi também no final do primeiro mês de trabalho que dei conta que ao contrário de outros trabalhos anteriores que tinha tido, o pagamento da remuneração era feito através de

depósito de cheque. Em conversa com as minhas colegas percebi que era do desagrado de todos, pois este método pagamento para bancos diferentes demoravam 3 dias úteis a estar a transação completa e com o dinheiro disponível a utilizar, o que se tornava um constrangimento por vezes. No meio desta conversa e com as pergunta que ia fazendo percebi também que a direção recusava-se a alterar a forma de pagamento, pois têm a convicção que só desta maneira conseguem ter provas de que foi realizado o pagamento.

Passado um mês de estar na instituição, tive o meu próprio espaço de trabalho. Tive uma reunião com o *helpdesk* sobre o funcionamento dos acessos e dos cuidados que deveria ter no *e-mail*, bem como nos próprios documentos, como estavam organizadas as pastas de partilha, quais os meios de comunicação que usávamos internamente, entre outras informações-chave no âmbito da parte tecnológica.

Ainda nesse dia, da parte da tarde, tive também uma reunião com o Diretor Técnico da instituição, cujo me alertou e explicou os cuidados que eu deveria ter no desempenho da minha função, pois estaria a dar a cara pela instituição e iria estar em constante contato com clientes, por isso, deveria atenção redobrada em tudo aquilo que fazia. Para além disso, explicou as dificuldades e os cuidados que se deve ter no tipo de formação que a instituição trabalha, pois o mínimo erro poderá levar a cortes de financiamento e a grande parte das receitas provêm dos projetos de formação financiada. Após estes cuidados, ainda me indicou algumas especificações da organização e da formação a nível nacional para que eu me enquadrasse, nomeadamente, indicou-me os decretos-lei que regulam a formação em Portugal e também a formação financiada do Quadro que está em vigor neste momento (Portugal2020).

Abordou por alto a Certificação da DGERT e disse que posteriormente as minhas colegas pedagógicas ir-me-iam explicar os cuidados a ter, e quais os documentos que deveria ler para saber o que está por detrás da certificação e quais as condições obrigatórias que são exigidas para uma organização ser certificada. No entanto, apesar de não ser uma área cuja o Diretor Técnico estivesse muito à vontade, alertou-me para que fosse cuidadosa e tivesse sempre em atenção como ficavam os DTP no final da formação e, se cumpriam todos os requisitos da DGERT, porque lapsos ou trabalhos mal coordenados poderiam pôr em causa a certificação da organização e sem esta, perdemos credibilidade perante os clientes.

Por fim, o Diretor Técnico ainda falou acerca da outra certificação que a instituição tem - a da qualidade, certificada pela APCER. Apesar de na altura não ter percebido muito

bem em que consistia, ou para o que é que servia. Também porque não estava, nem está ligado ao meu trabalho no dia-a-dia é, conseqüentemente, algo mais secundário nas minhas tarefas. No entanto, existem alguns cuidados que devo ter, não só da parte da formação, mas também na forma como nos organizamos na instituição, pois existe uma série de documentos que devem ser preenchidos pelos técnicos, de forma a controlar o trabalho e a carga que cada um tem com os seus respetivos trabalhos.

No final desse primeiro mês, a organização fez a reunião mensal, a primeira onde estive presente, com todos os técnicos, administrativos e chefia, para falarmos sobre os trabalhos em curso, os futuros (as candidaturas a serem elaboradas) e os problemas que tinham surgido ao longo desse mês e as soluções para os mesmos. Antes da reunião acontecer a instituição tem sempre o procedimento de enviar aos colaboradores, a quem a reunião diz respeito, o dia e a hora da mesma, para que todos nesse dia estejam livres de trabalho e se possam focar apenas nos assuntos da reunião. Também porque os colegas da delegação do Porto estão na reunião e não poderão aceder ao que precisam com tanta facilidade.

Nessa reunião tiveram o cuidado de me ir explicando alguns aspetos, com os quais eu não estava tão familiarizada, para que pudesse acompanhar todos os assuntos tratados. Quem orienta a reunião e os assuntos a tratar ao longo do dia é o Diretor Técnico da organização, responsável por orientar o trabalho a todos os técnicos e acompanhar a execução/estados de todos os trabalhos. No final da reunião, é questionado ao técnico que outros assuntos estes desejam falar ou acham pertinentes abordar.

No meu segundo mês na instituição recebi 12 ordens de trabalho. Duas delas eram para elaborar uma candidatura de Cheque-Formação na Plataforma do IEFP. Cheque-Formação é uma medida de formação, financiada pelo IEFP, que visa ajudar organizações na formação dos seus colaboradores. Neste caso, cada indivíduo pode realizar no máximo 50h de formação num período de dois anos, através desta medida. O tipo de formação que é financiado são as Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD), geridas pela Agência Nacional para a Qualificação e para o Ensino Profissional (ANQEP). Cinco delas não avançaram devido: a falta de condições reunidas pelo cliente, as restantes cinco avançaram. Todas elas eram de coordenação da formação, no entanto, o tipo de projeto variava, por isso, a duração e o grau de envolvimento, dificuldade e tempo varia. Mas a grande maioria eram Cheques-Formação. É o trabalho na organização que consideram mais leve, porque também é aquele que tem menos retorno financeiro, apesar de ser o mais burocrático de todos e ter

muitas nuances da sua execução e elegibilidade dos formandos. Para além disso, foi nesta altura que compreendi como é que são feitas as distribuições de cada trabalho e como estes trabalhos surgem.

A Euroconsult tem três comerciais encarregues de falar com outras organizações que estejam interessadas nos nossos serviços. Após este diálogo, o comercial apresenta os diferentes projetos disponíveis de momento e aconselha o mais adequado à organização e às suas necessidades. Após este processo, o comercial indica ao Diretor Técnico que existem condições para se elaborar uma candidatura. Este último elabora uma OT (ordem de trabalho) para dois técnicos - na grande maioria das vezes: um financeiro e outro pedagógico.

Estes dois são responsáveis por elaborar a candidatura para o novo cliente conforme o aviso do tipo de projeto que este quer participar e entregar na plataforma Balcão 2020 dentro do prazo estipulado. O Balcão2020 é a plataforma onde as organizações poderão realizar as candidaturas aos projetos que abrem dentro do Quadro Comunitário do Portugal2020 e, posteriormente, fazer o seguimento da mesma e pedir os reembolsos e o seu encerramento. Após a candidatura ser submetida, os técnicos avisam o cliente e encerram a OT, entregando a candidatura assinada ao Diretor Técnico. É da responsabilidade do Técnico Financeiro ir verificando na plataforma aquando da notificação da decisão da candidatura. Assim que houver notificação é indicado ao Diretor Técnico desta situação. No caso de ser aprovado, seguimos o restante processo, ajudamos o cliente no preenchimento e entrega de alguns documentos pedidos de carácter obrigatório, na plataforma ou por *e-mail*. Após este processo inicial (mais administrativo) está concluído, de novo, distribuímos novas ordens de trabalhos por outros dois técnicos - com as mesmas funções acima referidos, que iram estar responsáveis pela execução/acompanhamento e coordenação do projeto até à sua conclusão. São ainda responsáveis pela entrega do Saldo Final e pela conclusão do projeto, bem como dos dossiers e da entrega ao cliente. O Saldo Final é um conceito utilizado dentro da organização entre técnicos, pois representa o último pedido de esclarecimentos por parte dos organismos Intermédios responsáveis pela organização dos projetos para o encerramento das contas e do projeto.

No mês de Março abracei um novo desafio, comecei então a elaborar as minhas primeiras candidaturas. A primeira foi para uns projetos designados de “Projetos Autónomos de Formação”, onde uma organização teria de descrever ao pormenor um plano de formação com duração de 36 meses e, justificar com um diagnóstico de necessidades o porquê de o

plano ser adequado à organização e às suas necessidades, bem como, os benefícios desse projeto para a organização. A candidatura elaboradora foi para uma organização de Indústrias Alimentares e o plano incidia em 3 áreas chave: Organização e Gestão; Produção Alimentar e Comercial. Foi uma candidatura trabalhosa, pois, por norma é necessário explicar a história da organização e todo o seu historial do mercado português e internacional (caso tenha), para além de toda a apresentação detalhada de cada curso do plano formativo - destinatários; objetivo específicos e gerais; módulos e ainda a justificação para cada curso da sua importância. No entanto, adorei fazer a candidatura, pois encontrei imensas semelhanças com os trabalhos e as aprendizagens desenvolvidas da Licenciatura. Para além de que a justificação e a elaboração de um diagnóstico de necessidades é algo que tenho imenso gosto em fazer.

Entre o mês de Março e Abril ajudei uma colega minha na elaboração de uma candidatura de Formação Modular na Região Autónoma dos Açores, na parte de homologação dos cursos na plataforma, que faz a gestão de organizações certificadas e de cursos nos Açores - Plataforma Certificar. Tive então o trabalho de elaborar a candidatura para cada UFCD, justificar o porquê da sua pertinência nos Açores e ainda tive de recrutar e identificar os formadores que iriam assegurar cada um dos cursos. Foi uma aprendizagem difícil, pois os Açores regulam-se por um Decreto-lei para a identificação das áreas de formação das UFCD, enquanto que em Portugal Continental essa identificação é feita através do Catálogo Nacional de Qualificações, onde essa identificação já está feita.

Senti imensa pressão para que tudo ficasse bem feito para que fosse aprovado e homologado, pois a aprovação da candidatura dependia disso. Foi neste momento que compreendi o peso e a pressão que um coordenador na minha organização sente, pois sem candidaturas aprovadas a organização não tem trabalho e, por sua vez, lucro. As aprovações dependem dos coordenadores pedagógicos, responsáveis pela sua elaboração.

Foi uma fase do trabalho um pouco complicada, pois tive alguma dificuldade em aprender tudo o que é necessário saber dentro da formação, pois temos de combinar uma série de informação, desde os documentos que regem a organização e o seu modo de funcionamento, bem como, pelas organizações que são certificados e por decretos-lei que regulam a formação a nível nacional. Foi um pouco complicado nos primeiros meses de apreender tudo e compreender este ciclo de informação. Para além de que o trabalho que me pertencia coordenar começou todo ao mesmo tempo, foi necessária uma capacidade de

organização enorme, já que são inúmeras tarefas que estão destinadas apenas a uma única pessoa.

Com o passar dos 3/4 meses comecei a desgostar do que estava a fazer, porque as minhas colegas, apesar de se demonstrarem sempre disponíveis para mim, a organização ser acolhedora, onde se sente preocupação e uma ligação quase como família com todos os colaboradores, a verdade é que nas horas de trabalho consegue ser tudo muito silencioso e, para mim, que adoro comunicar com outras pessoas torna-se um trabalho aborrecido, mesmo quando é stressante e há muita tarefa para fazer. Foi nesta altura, que também fiz o primeiro trabalho de serviço externo. Desloquei-me a um cliente com quem viria a trabalhar e tive a oportunidade de reunir-me com ele e falar sobre a parte pedagógica do projeto e sobre o que eu iria fazer durante a sua execução. Foi neste momento que me apercebi: o que eu queria fazer não seria coordenar formação, mas sim, desenvolver investigação na área da formação. Apesar desse pensamento e de estar desanimada, não desisto, pois para atingir o que pretendo fazer preciso primeiro de experiência profissional. Neste sentido, continuei para poder aprender ainda mais e ser uma mais valia para mim própria no futuro.

No mês de Junho estive a trabalhar nos Cheque-Formação, a contratar os formadores, realizar os dossiers e coordenar enquanto a formação estava a decorrer. No entanto, de início o trabalho que tinha era pouco e muitas vezes tinha de esperar por respostas de formadores e mesmo dos clientes para poder avançar. Por isso, enquanto aguardava, ajudava as minhas colegas com o seu trabalho, a grande maioria das vezes a desempenhar trabalho administrativo, verificação de dossiers, emissão de certificados, registo de dados e informações no *HumanTrain*. Nesse mês, o tempo passou mais rápido, tornou-se também mais fácil para mim, pois quanto mais ajudava as minhas colegas em diferentes projetos, mais rapidamente aprendia todas as informações que até então tinham sido difíceis de apreender.

Desde que entrei na organização sempre houve reuniões mensais, onde se fazia o ponto de situação dos trabalhos a decorrer e dos que iriam iniciar. No mês de Junho não foi diferente, mas desta vez, a reunião foi com todos os colaboradores da organização, na altura, havia um projeto a decorrer que estava a correr mal devido a uma má gestão da equipa que ficou a assegurar o mesmo. Por isso, na reunião foi alertado de novo, os cuidados que todos os técnicos e comerciais deveriam ter na coordenações de projetos pois eles são a sobrevivência da organização. a equipa comercial foi também alertada para alguns comportamentos que tinham perante os clientes.

No decorrer do mês de Julho não foi possível realizar a reunião pedagógica, pois estávamos a fazer o encerramento de um projeto de Formação-Ação muito grande e estávamos com o problema do outro projeto e, por isso, toda a gente estava a trabalhar para que antes das férias tudo isto ficasse fechado e resolvido. A única coisa que se realizou foi um jantar entre os colaboradores em Lisboa. Dava para perceber que estes jantares eram muito comuns e que toda a organização tenta que estes jantares e convívios aconteçam, para que se possa criar uma boa ligação e ambiente no trabalho. Apesar de que não se falar de trabalhos nos jantares.

A organização durante o mês de Agosto está completamente fechada, então a última semana de trabalho foi intensa e atarefada, para além de termos de deixar tudo o que fosse assuntos pendentes e com prazos fechados. Teríamos de avisar os clientes com trabalhos em curso que não iríamos estar abertos para prestar apoio na hora. No último dia de trabalho, todos saímos mais cedo e fomos conviver antes de irmos embora.

Estando de férias no mês de Agosto, pude descansar e recuperar para voltar ao trabalho. Tive tempo de refletir sobre as aprendizagens que fiz e, apesar de não ter correspondido às minhas expectativas iniciais, era uma mais valia no meu percurso. Também me motivei mais, pois sabia que seria a partir de setembro que iria começar a trabalhar no relatório de estágio.

Em Setembro retomei o trabalho e fiquei bastante atribulado, pois tinha imensos e-mails por responder e dar início a formações que ficaram por arrancar no mês de Agosto. Por isso, as primeiras duas semanas, foram passadas a trabalhar naquilo que ficou pendente. Acumulei imenso trabalho e por isso, não dei conta do tempo passar enquanto estava a trabalhar, foram talvez as semanas até então mais interessantes que tive a nível de trabalho e interação com os clientes.

### **Dia 24 de Setembro de 2019**

Chego à instituição por volta das 9h, dirijo-me à minha secretária para começar a organizar o dia de trabalho. A primeira coisa que faço é verificar o meu *e-mail* e conforme os assuntos mais importantes/urgentes começo a trabalhar um a um. Entre as 9h30 até às 12h fiquei a elaborar dossiers pedagógicos, não só em formato físico, bem como, no *software* utilizado pela instituição como gestor da formação - *HumanTrain*.

Até à minha hora de almoço volto a verificar o *e-mail* e a dar resposta a alguns que ficaram em suspenso. Entre as 13h e as 14h da tarde estou em hora de almoço. Às 14h e pouco volto de novo ao trabalho e fiquei a trabalhar numa ação de formação promovida pela IEFP designada de “Cheque-Formação”. Vou à plataforma que gere este tipos de apoios e verifico a candidatura feita pela minha organização para a beneficiária. Ainda na plataforma, confirmar se o Termo de Aceitação desta medida está lá inserido (assinado e reconhecido), bem como outros documentos obrigatórios. Após esta verificação entro em contato com o responsável da mesma, para saber quais serão os colaboradores que irão participar na ação, bem como, qual o cronograma para a formação. Entretanto, na chamada telefónica esclareço também algumas questões acerca desta medida de formação que o cliente não tenha percebido ou respondendo a questões que este levantou, nomeadamente sobre a faturação e pagamento da formação.

Por volta das 15h entro em contato com um formador, previamente selecionado, a perguntar se poderá assegurar a formação, após a confirmação deste, envio-lhe um *e-mail* com os procedimentos gerais da organização acerca do funcionamento e pagamento do serviço prestado. Entre as 16h e às 18h vou para o *HumanTrain* planificar, emitir e imprimir o dossier para esta formação, à medida que vou recebendo os documentos e as informações que necessito por parte da organização. Antes de sair vou ter com uma das minhas colegas administrativas e peço-lhe que envie o dossier por correio registado para a organização.

## **Dia 25 de Setembro de 2019**

Mal cheguei ao trabalho verifiquei de novo o *e-mail* para responder a *e-mails* que recebi e outros que tinha pendentes do dia anterior. Como não tinha trabalho de coordenação para fazer dos projetos que me foram atribuídos, ou outro tipo de trabalho administrativo que estivesse pendente, estive a ajudar os meus colegas com a verificação de dossiers de um projeto de formação acerca de inclusão social. A par com a verificação dos dossiers, também fiz a verificação dos documentos de elegibilidade dos formandos, os contratos e os formulários de participante no projeto. A seguir à hora de almoço, recebi uma nova Ordem de Trabalho, por isso, comecei a trabalhar nessa nova tarefa e deixei a que estava a fazer de manhã de parte. Foi-me dada uma nova candidatura de Cheque-Formação para realizar e submeter para um cliente nosso. Entrei em contato com o cliente para saber o número de colaboradores e os seus dados para inserir na candidatura e quais as UFCD em que tinham



interesse em se candidatar, conforme as suas necessidades e interesses dos colaboradores e da organização.

### **Dia 26 de Setembro de 2019**

No dia de hoje não estive a trabalhar no escritório, tive trabalho externo para reunir com um novo cliente. Estas reuniões ocorrem no início de grandes projetos e servem para dar início ao trabalho e esclarecer dúvidas técnicas. Nesse sentido, o grupo de trabalho entre o comercial que arranjou a organização, e o técnico pedagógico e financeiro. Procuramos rever o que foi em candidatura, esclarecer o que foi aprovado, o que a organização pretende avançar e esclarecer algumas regras/orientações dadas pelos organismos responsáveis pelo financiamento que devemos cumprir ao longo de todo o projeto para que não seja cortado o financiamento do mesmo.

### **Dia 27 de Setembro de 2019**

Continuação da candidatura ao Cheque-Formação, voltei a contactar a organização para esclarecer mais questões. Depois comecei a organizar os documentos e as informações a serem submetidas na plataforma. Antes de inserir os documentos e submeter a candidatura é necessário, fazer a verificação se os formandos já realizaram as UFCD para as quais estão candidatados e depois verificar se estão inscritos na plataforma. Após esta verificação basta submeter a candidatura e aguardar a análise na mesma.

A seguir à hora de almoço, foi-me passado um trabalho para fazer com a máxima urgência para encerrar um projeto já finalizado no ano passado. O organismo competente está a enviar os pedidos de esclarecimento para que sejam enviadas as provas do que é pedido e para que depois seja aceite o saldo final e dar o encerramento de contas. Na realização deste trabalho, senti dificuldade em reunir todos os documentos que estavam a ser pedidos, pois muitas vezes, ao longo do projeto, não se conseguiu reunir todos os documentos dos formandos ou foram dadas informações incorretas.

### **Dia 30 de Setembro de 2019**

Continuação do pedido de esclarecimentos. Tive de ligar para a organização para pedir documentos e informações em falta dos formandos que participaram no projeto. No

entanto, a organização também não conseguiu, por isso, tive de ligar para cada formando, a explicar a situação da urgência dos documentos e pedir que estes me enviassem o mais rápido possível.

Uma outra dificuldade deste projeto é que todo o pedido tem de ser respondido em 10 dias úteis, e se houver essa falha ambas as organizações, perdem o direito ao retorno no financiamento que é pago no saldo final.

No final do dia, aproveitei para responder aos emails que estavam pendentes, bem como, organizar todo o meu trabalho e avisar os clientes e os formadores que na próxima semana não me encontro no escritório.

### **01 de Outubro de 2019**

Este é o último dia para poder organizar todos os meus projetos e enviar todos os emails para preparar o trabalho da próxima semana à distância quando for em trabalho externo para a delegação do Porto. Continuei a solicitar aos formandos do projeto da Inclusão Social os documentos para a resposta ao pedido de esclarecimentos.

Antes da hora almoço ainda fiz a planificação para uma formação de um projeto de Cheque-Formação no *HumanTrain* para que depois se possa emitir e imprimir o dossier pedagógico. Ainda enviei os dados à minha colega administrativa por email para que fosse emitido as faturas para o pagamento da formação por parte do cliente. No final do dia, após o dossier e todos os materiais estarem prontos, pedi à minha colega que enviasse o mesmo por correio para a organização, antes da formação começar.

### **02 de Outubro de 2019**

Neste dia começou o meu trabalho externo na delegação do Porto. Mas antes aproveitei e fui ter uma reunião de início de projeto com um cliente para podermos falar e dar início ao mesmo, bem como esclarecer algumas dúvidas. Após essa reunião dirigi-me à delegação para me encontrar com as minhas colegas e irmos almoçar.

Após o almoço, voltei ao trabalho e aproveitei para fazer algum trabalho de coordenação e deixei tudo tratado para que no dia de amanhã possa me dedicar apenas à tarefa que me levou ao Porto. Foi-nos pedido pela gestora da formação que fizéssemos uma verificação e correção dos DTP's do Projeto de Modulares do Norte, devido a alguns erros e incoerências que estavam a acontecer no projeto.

### **03 de Outubro de 2019**

Neste dia iniciamos a verificação e correção dos dossiers do Projeto. Criamos documentos de controlo e divisão de tarefas, para que a tarefa fosse realizada nos dias em que estávamos no Porto e que ficasse tudo organizado e sem erros para que o projeto continuasse. No entanto, a delegação do Porto não estava preparada para receber mais 3 pessoas por isso, os computadores disponíveis não estavam totalmente equipados com os *softwares* que todas necessitamos para trabalhar, por isso, tornou-se complicado e houve muitas das tarefas necessárias a fazer que tiveram de ficar para serem feitas em outra altura. Na parte da manhã perdemos imenso tempo para arranjarmos todos os meios necessários para que todos estivessem a trabalhar e fossem produtivos.

Na parte da tarde, ao avançar com a verificação percebemos que seria impossível fazermos a verificação completa de um dossier, por isso, só conseguimos fazer, daquilo que estava impresso, deixamos orientações para as nossas colegas, que estavam à pouco tempo na organização para que ao longo dos dias e quando tivessem tempo fossem fazendo que ficasse em falta.

### **04 de Outubro de 2019**

No segundo dia da tarefa de verificação, deixamos de ter trabalho para todas, por isso, a pedido da gestora de formação, eu acabei por deixar de parte essa tarefa e dediquei-me a uma nova candidatura de um projeto de formação modular nos Açores. Quando entrei na organização foi a primeira candidatura que estive em contacto , e conhecia as suas características e o que fazer, pois ajudei uma colega minha a realizar a mesma e a submeter, por isso, foi-me atribuída essa tarefa. Pois também, era prioritária, pois tinha de ser entregue no prazo, solicitado no Aviso (documento onde explicita as orientações para preenchimento do formulário da candidatura e especificações do projeto) que saiu.

### **07 de Outubro de 2019**

Voltei ao escritório de Lisboa e perdi a manhã para voltar a organizar as tarefas e os trabalhos que deixem pendentes da última semana que estive no Porto. Após me ter reorganizado, comecei a realizar as tarefas por ordem de urgência e importância, visto que nas semanas anteriores tive duas reuniões de início de projetos PAF, aproveitei para começar

a planificação, recrutamento de formadores e emissão dos dossiers, para que no final do dia fossem enviados por correio para as organizações, para dar início às ações de formação.

Da parte da tarde, estive a responder aos emails que recebi ao longo do dia e a telefonar aos clientes que tinham ligado para o escritório enquanto estive fora.

### **08 de Outubro de 2019**

Continuei a planificação, recrutamento de formadores e emissão dos dossiers dos projetos autónomos de formação, para ir enviando os dossiers com a formação a iniciar nos próximos dias. Da parte da tarde, estive a responder aos emails que recebi ao longo do dia e a telefonar aos clientes que tinham ligado para o escritório enquanto estive fora.

### **09 de Outubro de 2019**

Hoje tive menos trabalho para organizar e compensar aquele que deixei pendente nos dias que tive fora. Por isso, voltei à minha rotina normal e mal cheguei ao escritório verifiquei o email e realizei as chamadas necessárias.

Durante o resto do dia, dediquei-me ao trabalho que iniciei nos dias em que estive na delegação do Porto. Fiquei a desenvolver o documento de análise de necessidades para enviar e submeter a candidatura às modulares dos Açores. Esta é a segunda candidatura que a organização está a realizar neste tipo de projetos, por isso, os documentos e instrumentos estão quase todos prontos a submeter, por isso, foi só necessário fazer os ajustes tendo em conta as características que estão explícitas no aviso da mesma.

Ao final da tarde, reuni com a gestora da formação, para que ela pudesse dar um parecer final à candidatura antes de ser submetida pela minha colega do departamento financeiro.

### **10 de Outubro de 2019**

Hoje é o último dia para entregar o pedido de esclarecimentos do projeto de Inclusão Social, por isso, estive o dia inteiro a trabalhar nos últimos documentos e a organizar a pasta que será enviada para o Organismo avaliar. Ao longo do dia, tive de me reunir diversas vezes com a gestora da formação, para me dar parecer acerca da falta de documentos que foram solicitados aos formandos.

Após novas tentativas telefônicas a pedir o envio dos documentos, a gestora deu ordem para que o pedido fosse enviado sem esses documentos e aguardemos a análise do mesmo.

### **11 de Outubro de 2019**

Com a entrega do pedido de esclarecimentos no dia anterior, voltei à candidatura que estava a realizar, depois da reunião com a gestora à dois dias atrás, estive a fazer as alterações que esta me solicitou ao longo no dia e a rever de novo todos os documentos, para que não houvesse erros da minha parte, antes de passar os mesmos para o departamento financeiro.

No final do dia, tive uma reunião com a técnica financeira alocada ao projeto, com o Diretor Técnico e a gestora da formação, acerca do plano de formação e planejar o volume de formação, tendo em conta o orçamento que seria elegível em candidatura. E também verificar se o plano construído seria exequível no período estipulado para execução do mesmo.

Foi ao longo da realização destes trabalhos que percebi que a organização, não trabalha de forma individualista, existem grupos de trabalhos e todos devem opinar sobre o que cada pessoa fez. Existe um grande controlo e cuidado no que é apresentado aos clientes e a organizações externas à organização.

### **14 de Outubro de 2019**

Após a reunião do dia anterior, terminei a minha parte da candidatura e passei o que estava em falta para a minha colega financeira, para que ela pudesse então realizar o orçamento da mesma. No entanto, a gestora da formação, veio dar-nos a notícia de que foi alterado o Aviso com uma nova data de submissão, por isso, a direção da organização decidiu adiar a submissão para a nova data, para que pudéssemos ter mais tempo e melhorar a candidatura.

Enquanto espero por novas informações acerca das alterações a fazer na candidatura, continuo outros trabalhos que entretanto recebi para realizar, nomeadamente, uma nova candidatura de Cheque-Formação. No entanto, ao recolher a documentação necessária, dei conta que alguma dela estava desatualizada e não seria válida na submissão, por isso, tive de parar e mandar mail ao cliente para pedir os novos documentos.

Aproveitei o final da tarde para fazer emissão de certificados na plataforma SIGO que estavam em atraso, tendo em conta, as diretrizes que temos da DGERT, este devem ser feitos 60 dias após o término da ação de formação.

### **15 de Outubro de 2019**

Continuação de emissão de certificados na plataforma SIGO que estavam em atraso. A meio da manhã o Diretor Técnico, veio à sala entregar distribuição de novos trabalhos para dar início e explicar quais aqueles que devem receber prioridade.

A seguir ao almoço, peguei no trabalho que tinha mais prioridade para ser tratado, que era mais uma nova candidatura de Cheque-Formação. No entanto, a organização ainda não tinha enviado os documentos e informações necessárias para concluir o processo, por isso, mandei o email a solicitar os mesmo e voltei para a emissão de certificados que deixei pendente desde o início da manhã.

Ao final da tarde, entreguei à minha colega administrativa os certificados prontos para serem enviados para os clientes. Antes de me ir embora, aproveitei para fazer o pedido de encerramento de contas de dois processos de cheque-formação que estavam pendentes.

### **16 de Outubro de 2019**

Quando cheguei de manhã à organização, já tinha as novas alterações que deveriam ser feitas à candidatura do projeto de formação modular dos Açores. As alterações foram bastante grandes e por isso, teve de se alterar quase tudo, inclusive os cursos que enumeramos na mesma. Por isso, tivemos de fazer na Plataforma Certificar - plataforma que é gerida pelo Organismo responsável pela análise da candidatura, homologação dos novos cursos que queríamos inserir na candidatura. Passei então o dia na escolha dos cursos e na submissão da homologação e na justificação da necessidade desses cursos no projeto, só depois de serem aprovados é que posso então continuar com os restantes documentos que devem ser submetidos na plataforma no Balcão 2020.

### **17 de Outubro de 2019**

Continuação da homologação dos cursos na Plataforma Certificar (trabalho que não concluí no dia anterior). Ao indo submetendo as homologações deparei-me com alguns erros

na plataforma que não estavam em consonância com o Catálogo Nacional de Qualificações, por isso, telefonei para o Organismo responsável para resolverem essa situação e poder então continuar com a submissão.

### **18 de Outubro de 2019**

Neste dia voltei a ter trabalho externo, voltei a ir a um cliente para termos uma reunião de início do projeto.

### **21 de Outubro de 2019**

Quando cheguei à organização fiz a verificação dos emails e dei resposta aos mesmos. De seguida, comecei a planificar um Cheque-Formação, que estava pendente o envio da planificação por parte do cliente. Dei conta, que na bolsa de formadores da organização não existia ninguém qualificado para assegurar a formação em causa, por isso, meti um anúncio no Net Empregos.

Durante o resto do dia, estive dedicada à continuação da Candidatura de formação modular dos Açores. Umas das alterações que a direção tinha feito era os locais prioritários na candidatura, por isso, estive a realizar a justificação tendo em conta as áreas apontadas no aviso e a situação real nesses locais, utilizando informação disponibilizada em diversos sites de estatísticas.

### **22 de Outubro de 2019**

Continuação da Candidatura de formação modular dos Açores. Umas das alterações que a direção tinha feito era os locais prioritários na candidatura, por isso, estive a realizar a justificação tendo em conta as áreas apontadas no aviso e a situação real nesses locais, utilizando informação disponibilizada em diversos sites de estatísticas.

### **23 de Outubro de 2019**

Estive a emitir um dossier pedagógico para ao final do dia ser enviado para o cliente, para dar o início da ação de formação nessa semana.

Aproveitei para responder a emails em atraso e a pagar a formadores.

## **24 de Outubro de 2019**

Cheguei à organização de manhã e voltei a responder a emails. De seguida, estive a tratar de encerrar contas de projetos de Cheque-Formação que já se encontravam terminados e que se necessitava de fechar na plataforma, para a organização receber o valor em falta.

A seguir à hora de almoço estive a atualizar dados dos formandos que recebi, que estavam em falta ou então foram enviados incorretos. Por fim, ao final da tarde estive a preparar as informações para se emitir algumas faturas de projetos de Cheque-Formação, para serem pagas pelos clientes.

## **25 de Outubro de 2019**

Reunião Interna Mensal - Durante a Reunião mensal com todos os colaboradores da organização o Diretor técnico com a gestora da formação falou com os técnicos financeiros e pedagógicos acerca do arranque do projeto da Formação-Ação com a Associação Comercial e Industrial da Marinha Grande (ACIMG) onde a nossa organização seria a organização formadora e a ACIMG seria promotora e como era um cliente novo teria de se fazer uma reunião para abordar alguns tópicos (ex: faturação e prazos de entrega) para que tudo fosse de encontro ao previsto e não houvesse atrasos ou mal entendidos na execução do projeto. Pois como nunca tinham trabalho conosco antes não sabiam como é que nós trabalhamos e vice-versa e desta forma, poderia se prevenir conflitos e mal entendidos.

## **28 de Outubro de 2019**

Quando cheguei à organização, recebi a informação por parte da gestora da formação que uma das minhas colegas, necessitava de ajuda na elaboração de dossier pedagógico para ser enviado no final do dia, pois ela estava com imenso trabalho e não conseguia fazer tudo sozinha. Como o trabalho que eu tinha para fazer não era prioritário, despendi então a parte da manhã para emitir o dossier e imprimir e deixá-lo pronto para ser impresso. A planificação e os formandos já estavam inscritos no *HumanTrain*, por isso, foi só necessário emitir os documentos do mesmo.

A seguir à hora de almoço estive a responder a emails, que não fiz da parte da manhã e deixei a pasta do mesmo organizada. De seguida, comecei a fazer entrevistas para a oferta de trabalho que tinha posto à dias atrás para a ação de formação que estava para começar.



Após duas, três chamadas, encontrei então uma formadora que estava clarificada e com disponibilidade para assegurar a formação.

Aproveitei o final da tarde para continuar a emissão de certificados na plataforma SIGO, que estavam em atraso. A gestora da formação antes de se rir embora, veio à nossa sala e deu a indicação que a candidatura de formação modular dos Açores que estava a tratar iria ser adiada de novo o prazo da entrega e, por isso podia dar prioridade a outros projetos de momento.

### **29 de Outubro de 2019**

Faltei ao trabalho por motivos familiares.

### **30 de Outubro de 2019**

Quando cheguei à organização deste dia, todos os meus colegas se mostraram preocupados com o que se passou no dia anterior e ofereceram-se para ajudar se necessário. Após a conversa com todos, voltei à emissão de certificados que tinha deixado pendente no último dia de trabalho. Antes da hora de almoço dediquei-me a responder a emails.

Na nossa sala a seguir à hora de almoço surgiu uma discussão acerca dos dois métodos de avaliação que são utilizados na organização para as ações de formação e como essa folha está construída e como os critérios são apresentados. Esta preocupação veio da parte da coordenadora com mais anos de experiência nesta área, e das suas experiências anteriores. Aproveitamos para falar um pouco sobre a situação. No entanto, ninguém chamou a gestora da formação para lhe apresentar este problema.

Ao final da tarde estive em reunião com a gestora da formação acerca do início da formação modular nos açores - sobre uma conversa telefónica que ela teve com a responsável deste projeto dos açores dos procedimentos e dos cuidados a ter na execução do mesmo e ainda uma conversa sobre a gestora da formação acerca do início do projeto de Formação-Ação.

### **31 de Outubro de 2019**

Acabei de terminar a emissão dos certificados na plataforma SIGO que estavam em falta. De seguida, estive a ajudar uma colega minha a recolher e organizar os dados dos formandos para uma ação de formação - Cheque-Formação.

Antes da hora de almoço estive a falar com a gestora da formação acerca de uma nova candidatura que iria tratar mas primeiro teria de procurar legislação acerca de cursos EFA e me informar como era o processo de candidatura e de execução do mesmo, antes de avançarmos.

#### **04 de Novembro de 2019**

Como é habitual quando cheguei à organização estava a responder a emails e a organizar tudo em pastas. Antes de fazer outra tarefa, decidi arrumar os papéis que tinha na secretária no arquivo da organização.

Reunião com a Gestora da Formação acerca do início do Projeto das Modulares dos Açores e com a coordenadora que irá ficar responsável no local: agendamento das primeiras datas das formações.

#### **05 de Novembro de 2019**

Reunião com a gestora da formação e com uma colega coordenadora de formação acerca da nova candidatura de formação ao programa dos cursos EFA financiado pelo POCH:

- áreas de formação prioritárias designadas pelo IEFP;
- Acordos de parceria com QNO;
- escolher percursos profissionais da ANQEP;
- ler aviso da candidatura;
- ler portaria dos cursos EFA.

Da parte da tarde estive a realizar a emissão de certificados na plataforma SIGO. Respondi a emails e no final da tarde fiz o envio de algumas fichas de inscrição de formandos para um curso de uma norma de qualidade para formadores que trabalharam com a organização.

#### **06 de Novembro de 2019**

Tendo em conta a reunião do dia anterior, aproveitei a manhã para ler a legislação da nova candidatura e perceber quais as características desta modalidade de formação. Sempre

que tive dúvidas, pedi à minha colega que já tinha trabalhado com esta modalidade para me explicar algumas dúvidas que me iam surgindo com a leitura e quais seriam os passos a seguir. Antes da hora de almoço, comecei a verificar na plataforma, quais seriam os parâmetros a responder e a preparar para realizar a candidatura aos cursos EFA.

A seguir à hora de almoço, estive a verificar o estado das homologações dos cursos da candidatura da formação modular dos Açores, pois, assim que estiverem aprovados podermos avançar com os restantes documentos. Até ao final da tarde, estive a verificar as diversas funcionalidades da plataforma. Visto que era uma candidatura que a organização nunca tinha participado, não conheciam os procedimentos ou a plataforma que estamos a utilizar, por isso, tirei algum tempo, para poder explorar e perceber no futuro, caso a candidatura seja aprovada, o que temos de inserir na mesma.

### **07 de Novembro de 2019**

Esta manhã continuei a homologação dos cursos EFA, no entanto, senti necessidade de procurar por mais legislação desta modalidade. Vou percebendo que o facto de não só ser financiado mas também dar a oportunidade de os formandos destes cursos puderem vir a ter equivalência a um ciclo de ensino que não tenho. A meio da manhã decidi ligar para o Organismo responsável por estas candidaturas - IEFP para uns esclarecimentos adicionais.

De seguida, acabei por então dar início ao preenchimento do formulário de homologação dos percursos profissionais EFA no SIGO. Da parte da tarde dediquei-me exclusivamente à pesquisa e verificação do arquivo da organização de protocolos existentes com organizações certificadoras de cursos EFA, por exemplo: Centros Qualifica. É uma condição necessária para que os cursos sejam homologados na plataforma.

### **08 de Novembro de 2019**

Assim que cheguei à organização tinha em cima da minha secretária dois dossiers pedagógicos que tinha acabado de chegar pelo correio. Para não deixar os certificados pendentes, nem o pagamento ao formador, fiz a verificação dos mesmos para poder informar os formadores caso esteja em falta alguma assinatura ou documento que seja da obrigatoriedade do formador entregar.

O resto do dia estive a preparar o início do projeto da primeira candidatura aprovada das Modulares dos Açores - coordenação do processo com a pessoas responsável que irá ficar

nos Açores encarregue de recolher os documentos e as informações necessárias dos formandos e dos formadores para se poder iniciar a formação e emitir os dossiers técnicos pedagógicos.

### **11 de Novembro de 2019**

Após a homologação dos cursos da candidatura da formação modular dos Açores terem sido aprovados, estive o dia inteiro a alterar e finalizar o plano de formação e o diagnóstico de necessidades de formação para a candidatura das modulares dos açores, para que se pudesse então fazer a submissão da candidatura.

### **12 de Novembro de 2019**

Da parte da manhã continuei a alteração e finalização do plano de formação e do diagnóstico de necessidades de formação para a candidatura das modulares dos açores. Após a conclusão das últimas alterações preparei o email para a minha colega do departamento financeiro, para que esta pudesse então finalizar a mesma com os cálculos financeiros. Antes da hora de almoço aproveitei para responder a emails e enviar os que estavam em falta.

Da parte da tarde voltei a pegar nos dossiers que estive a verificar no outro dia e depois terminei o dia a realizar a emissão dos certificados no SIGO.

### **13 de Novembro de 2019**

No dia de hoje estive a tratar com a minha colega do departamento financeiro, a conclusão dos documentos necessários da candidatura da formação modular dos Açores.

A hora de almoço do dia de hoje foi mais longa do que o habitual, uma colaboração de longa data da organização fez anos e toda a organização foi almoçar fora e depois voltamos à organização para fazer uma pequena festa. Com o tempo que sobrou da parte da tarde, voltei a reunir com a minha colega financeira e estivemos a fazer a submissão da candidatura da plataforma juntas no balcão 2020.

### **14 de Novembro de 2019**

Da parte da manhã estive a fazer a elaboração dos cronogramas para a candidatura dos cursos EFA do POCH para verificar a exequibilidade do volume de formação. Da parte da tarde tive a consulta do médico do trabalho e por isso, não voltei mais à organização.

### **15 de Novembro de 2019**

Finalizar o processo de dois cheques-formação na plataforma do IEFP e atualização do excel de controlo da execução desta medida de formação, ferramenta que construí para me poder organizar com os vários estados de realização dos vários projetos alocados a mim. Realização de telefonemas para o formador da formação-ação, a questionar o envio do material das ações de consultoria (outputs) e o cronograma da formação inter-organizações.

Telefonema para o IEFP a questionar dúvidas dos cursos EFA e plataforma SIGO (mudanças do formulário de candidatura da homologação dos cursos EFA), telefonema a um Organismo Intermédio a pedir contato dos formadores de formadores para uma norma de qualidade - dificuldade em receber essa informação devido ao regulamento de proteção de dados. Pequeno intervalo da organização para partilharmos boas que eu trouxe.

Atualização da lista de tarefas a fazer e trabalhos a realizar, procura de formadores/ análise de CV 's para futuro recrutamento. Resposta de emails e pedidos de devolução para correção da homologação de UFCD da candidatura das Modulares dos Açores. Comecei a inserir informação no *HumanTrain* para depois elaborar dossiers técnico- pedagógicos.

### **18 de Novembro de 2019**

Telefonema para IEFP a questionar dúvidas dos cursos EFA e plataforma SIGO (mudanças do formulário de candidatura da homologação dos cursos EFA), estive a consultar na conta da organização candidaturas antigas nesta modalidade de formação, para poder começar a construir as novas. Voltei a ler a portaria que fala acerca dos cursos EFA/ Modulares para esclarecer algumas dúvidas.

Receção de inscrições para as Modulares dos Açores - organização e tratamento da informação para a pasta da obra do projeto. Terminei o dia a responder a emails e a ler os que ainda estavam pendentes.

### **19 de Novembro de 2019**

Continuei a consultar na conta da organização candidaturas antigas nesta modalidade de formação, para poder começar a construir as novas. Voltei a reler a portaria que fala acerca dos cursos EFA/ Modulares para esclarecer algumas dúvidas.

Receção de inscrições para as Modulares dos Açores - organização e tratamento da informação para a pasta da obra do projeto (continuação).

## **20 de Novembro de 2019**

Após os documentos estarem todos tratados e organizados comecei a realizar a verificação da elegibilidade dos formandos para a participação no projeto das Modulares dos Açores. Elaboração de documentos de controlo para a entrega dos documentos e informações para os formandos do projeto. Em conjunto com a gestora da formação estivemos a verificar qual o curso que iria dar início ao projeto.

Comecei a procurar formadores na zona da Maia nos Açores para assegurar o curso (dificuldade na resposta e interesse), apesar da minha busca ao longo do dia senti uma grande preocupação e pressão pela organização e gestora da formação em arranjar o formador. Cheguei à conclusão neste dia que existem poucas plataformas para procurar formadores para a zona dos Açores. Ao final do dia dei resposta a emails e telefonemas que deixei pendentes durante o dia.

## **21 de Novembro de 2019**

Organização e tratamento da informação dos dados dos formandos para a pasta da obra do projeto (continuação), realização de telefonemas a vários formadores para contratação para assegurar as Modulares dos Açores.

Após algumas entrevistas telefónicas acabei por encontrar um formador para fazer a inserção do mesmo na plataforma, para que o Organismo Intermédio o pudesse validar antes do início da ação de formação. A organização percebeu a dificuldade que iríamos ter ao longo do projeto, ao contrário de outros que participam todos os anos, neste o OI obrigada que antes de qualquer ação o formador tem de ser validado por eles. Caso contrário, a ação de formação é inválida para a execução do projeto. Conversa telefónica com a coordenadora que foi para os Açores para agilizar o processo no terreno.

## **22 de Novembro de 2019**

Pedi ajuda às minhas colegas da sala das pedagógicas para inserir os formandos para a primeira turma das Modulares dos Açores do *HumanTrain*, é um projeto diferente de todos os outros, e os dados a inserir dos formandos, são também diferentes. Após as informações da formação estarem completas, passei para a elaboração do DTP para o primeiro curso das Modulares dos Açores.

O dossier tinha de ficar pronto neste dia porque a gestora da formação ia de avião até aos Açores para abrir o curso e reunir com as organizações e com os formandos uns dias antes, por isso, havia muita pressão para que ficasse tudo pronto sem exceção. Havia dados de formandos em falta por isso não se pode imprimir os contratos dos formandos. Fui percebendo ao longo destes dias, que este tipo de projetos são complicados de executar, pois a documentação a entregar por parte dos formandos é muita e torna-se difícil reunir tudo antes do início da formação. Ainda neste dia houve alteração da lista de inscrições dos formandos, enquanto o dossier estava a ser elaborado. Conversa telefónica com a coordenadora que foi para os Açores.

## **25 de Novembro de 2019**

Conversa telefónica com a coordenadora e a gestora da formação para nos atualizarmos com as informações importantes que iam mudando que foi para os Açores.

Ao final do dia as minhas colegas teriam uma reunião com todos os formandos que estavam inscritos para a primeira turma para averiguar as suas disponibilidades de horários e confirmar o que ficou combinado e marcado - verificar se seria necessário fazer alguma alteração ao DTP.

Compilação e envio do documento atualizado de controlo da entrega dos documentos em falta dos formandos às minhas colegas para elas fazerem o ponto de situação na reunião com os formandos.

## **26 de Novembro de 2019**

O formador que foi inserido na plataforma Certificar para validação por parte da organização competente dos Açores foi recusado - queriam alguém com mais formação na área e experiência em ser formador. Tivemos de voltar a procurar formador - desta vez optámos por fazer a procura no local e não à distância

As colegas tiveram de contactar algumas pessoas perto da zona de formação para encontrar um formador disponível tão em cima da data e com as características pedidas pelo OI. Troca de formador das Modulares dos Açores, conversa telefónica com a nova formadora. Conversa telefónica com a coordenadora e a gestora da formação para nos atualizarmos com as informações importantes que iam mudando que foi para os Açores.

### **27 de Novembro de 2019**

Voltar a atualizar o *HumanTrain* com as novas alterações do curso das Modulares, emissão dos novos documentos e envio por mail para as minhas colegas para que elas possam imprimir e atualizar o DTP físico. Conversa telefónica com a coordenadora e a gestora da formação para nos atualizarmos com as informações importantes que iam mudando que foi para os Açores. Receção dos dados em falta dos formandos - emissão dos contratos dos formandos e envio, emissão do contrato com a nova formadora e envio.

Novas alterações na turma - voltar a alterar o *Humantrain* e emitir/enviar os novos documentos por email para as minhas colegas.

### **28 de Novembro de 2019**

Estive a refazer o DTP pela última vez para as Modulares dos Açores - devido à troca de formandos - alguns foram desistindo ao longo dos dias de esclarecimento com a gestora e a coordenadora que foi destacada para ficar os Açores e por isso teria de se atualizar as folhas do dossier. No entanto, é obrigatório termos 16 formandos por turma (dado que foi em candidatura neste projeto) por isso tive até à hora de almoço a mandar os ficheiros do HumanTrain para as minha duas colegas antes de fecharem o Humantrain. Conversa telefónica com a coordenadora e a gestora da formação para nos atualizarmos com as informações importantes que iam mudando que foi para os Açores

Fui almoçar uma hora mais tarde devido às trocas dos formandos no DTP.

O *HumanTrain* iria ser encerrado para manutenção da parte da tarde - teríamos de trabalhar sem ele (visto que a parte da formação e de todo o nosso trabalho está e é feito neste *Software* seria complicado trabalharmos).

### **29 de Novembro de 2019**



Aproveitei o dia para responder a emails que ficaram pendentes do dia anterior para responder. E passei o resto do dia a planificar as novas ações de formação que iriam começar num PAF na próxima semana.

## **02 de Dezembro de 2019**

Fiquei em casa por motivos de doença.

## **03 de Dezembro de 2019**

Passei o dia a receber documentos de formandos em falta do projeto das modulares dos Açores e organizar na pasta da rede para que caso seja necessário no futuro, qualquer pessoa tenha acesso fácil e rápido.

Ao final da tarde estive na plataforma Certificar a inserir a primeira ação de formação, com todas as informações pedidas na mesma, para que o OI pudesse então aprovar essa ação. Existe uma grande controlo pelo OI neste projeto, situação que não se verifica noutros projetos com outros OI's.

## **04 de Dezembro de 2019**

Continuação do trabalho do dia anterior - Passei o dia a receber documentos de formandos em falta do projeto das modulares dos Açores e organizar na pasta da rede para que caso seja necessário no futuro, qualquer pessoa tenha acesso fácil e rápido.

Ao final da tarde estive na plataforma Certificar a inserir a primeira ação de formação, com todas as informações pedidas na mesma, para que o OI pudesse então aprovar essa ação. Existe uma grande controlo pelo OI neste projeto, situação que não se verifica noutros projetos com outros OI's.

## **05 de Dezembro de 2019**

Finalização de um Cheque-Formação, com a emissão dos certificados na última ação de formação realizada e o envio dos mesmos por correio.

Após este processo, fiz o fecho dos dossiers para serem arrumados no arquivo da organização e posteriormente, na plataforma do IEFP fiz a inserção dos documentos (certificados de formação, declarações de frequência e fatura-recibo) para que fosse possível mais tarde, realizar o encerramento de contas e o cliente receber o valor em falta.

### **06 de Dezembro de 2019**

Devido a estar indisposta não compareci ao trabalho e fiquei em casa.

### **09 de Dezembro de 2019**

Trabalho externo - Reunião com cliente acerca do projeto aprovado PAF. Trabalhei da parte da tarde, voltei à organização e estive a tratar do recrutamento de formador para o início da formação. A formação tem de começar antes do final do ano para que a organização receba o primeiro reembolso ainda este ano.

### **10 de Dezembro de 2019**

Planificação do novo PAF, telefonema com formador para acordar remuneração e horários da formação. Pedir ao responsável de uma Associação para disponibilizar as informações dos espaços do local para preparar os textos para os Cursos EFA dos espaços onde irá decorrer a formação. Saí mais cedo para ir a uma consulta.

### **11 de Dezembro de 2019**

Preparação dos textos a inserir no SIGO para a Homologação dos cursos EFA. Continuação - Planificação do novo PAF, telefonema com formador para acordar remuneração e horários da formação e envio de Emails para formalizar a formação no cliente.

Inserção de dados no *HumanTrain*, emissão e impressão do DTP e envio pelo correio registado para a organização.

### **12 de Dezembro de 2019**

Assim que cheguei à organização estive a verificar os emails e a responder aos mesmos, bem como organização destes pelas pastas correspondentes para que pudesse ficar com a caixa de entrada vazia - forma de organização que aprendi com as minhas colegas, sempre que recebo um email torna-se mais fácil de leitura se tiver pouca coisa no mesmo sítio.

Continuação - Preparação dos textos a inserir no SIGO para a Homologação dos cursos EFA, validação do trabalho com a gestora da formação, antes de continuar com o preenchimento do formulário.

### **13 de Dezembro de 2019**

Controlo da execução da formação de um dos PAF - controlos das datas (os PAF não podem estar sem formação a decorrer durante 90 dias seguidos). Questionar ao formador da formação. Pedir documentos em falta para encerrar os dossiers

Continuação - Preparação dos textos a inserir no SIGO para a Homologação dos cursos EFA - continuação

### **16 de Dezembro de 2019**

Inserção das informações na plataforma SIGO para a homologação dos cursos EFA. Pedir à gestora da formação para retificar antes de submeter a candidatura do primeiro curso. Submissão do primeiro curso EFA na plataforma.

Receção de um dossier de cheque formação após o término da formação, verificação do dossiers, marcação de presenças e avaliações dos formandos e da formação no *HumanTrain*. Emissão de certificados no SIGO de dossier recebido, conclusão do mesmo para arrumação no arquivo. A organização, alerta sempre os técnicos quando um trabalho é finalizado, este deve ser concluído o mais rápido possível para que as estantes perto da nossa secretária estejam livres para que possam ser preenchidas por trabalhos que estejam a decorrer, os outros devem ser enviados para o cliente se for o caso ou então arrumado do arquivo para estar tudo atualizado.

### **17 de Dezembro de 2019**

Continuação - Verificação dos dossiers, marcação de presenças e avaliações dos formandos e da formação no *HumanTrain*, emissão de certificados no SIGO de um Cheque-Formação.

Fazer as declarações de participação na ação de formação e pôr na plataforma os certificados da formação e as declarações da Plataforma do IEFP e fazer o pedido de encerramento de contas dos Cheque-Formação (envio do comprovativo para a responsável na organização). Envio dos certificados originais por correio registado para a organização, conclusão do dossiers e arrumação no arquivo da organização.

### **18 de Dezembro de 2019**

Resolução de pedidos de esclarecimentos do IEFP de um Cheque-Formação a decorrer (inserção do Termo de Aceitação da plataforma após a aprovação de uma nova candidatura) Como a formação já tinha iniciado teve de se pôr também a fatura-recibo (não é costume, só após a aprovação é que se dá início à faturação e à formação, foi uma exceção).

Controlo da execução da formação de um dos PAF - controlos das datas (os PAF não podem estar sem formação a decorrer durante 90 dias seguidos).

### **19 de Dezembro de 2019**

Almoço de Natal da organização, devido a este almoço a direção dá o dia aos trabalhadores.

### **20 de Dezembro de 2019**

Fiquei em casa por motivos de doença.

### **23 de Dezembro de 2019**

Responder a emails acerca de PAF que iniciaram antes do fim de ano - Pedido da primeira folha de sumários/presenças assinada para inserção na plataforma do Balcão 2020 para que as organizações recebessem o primeiro adiantamento antes do fim do ano.

Nota-se um abrandamento da quantidade de trabalho, emails e telefonemas devido à quadra natalícia. O volume de formação está quase parado, por isso aproveitei para fechar dossiers de formação, realização de relatórios finais e como não tenho resposta dos clientes e formadores ajudo as minhas colegas a adiantar trabalho.

### **24 de Dezembro de 2019**

A organização fecha, dá o dia inteiro aos colaboradores.

### **26 de Dezembro de 2019**

Nota-se um abrandamento da quantidade de trabalho, emails e telefonemas devido à quadra natalícia. O volume de formação está quase parado, por isso aproveitei para fechar dossiers de formação, realização de relatórios finais e como não tenho resposta dos clientes e formadores ajudo as minhas colegas a adiantar trabalho.

### **27 de Dezembro de 2019**

Continuação do trabalho do dia anterior - O volume de formação está quase parado, por isso aproveitei para fechar dossiers de formação, realização de relatórios finais e como não tenho resposta dos clientes e formadores ajudo as minhas colegas a adiantar trabalho.

### **30 de Dezembro de 2019**

Continuação do trabalho do dia anterior - O volume de formação está quase parado, por isso aproveitei para fechar dossiers de formação, realização de relatórios finais e como não tenho resposta dos clientes e formadores ajudo as minhas colegas a adiantar trabalho.

### **31 de Dezembro de 2019**

Continuação do trabalho do dia anterior - O volume de formação está quase parado, por isso aproveitei para fechar dossiers de formação, realização de relatórios finais e como não tenho resposta dos clientes e formadores ajudo as minhas colegas a adiantar trabalho.

### **02 de Janeiro de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - O volume de formação está quase parado, por isso aproveitei para fechar dossiers de formação, realização de relatórios finais e como não tenho resposta dos clientes e formadores ajudo as minhas colegas a adiantar trabalho

Chegou dossiers de um PAF e comecei a fazer a verificação dos mesmo para emitir os certificados da formação e passar o recibo do formador à colega financeira encarregue pelos pagamentos.

### **03 de Janeiro de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Chegou dossiers de um PAF e comecei a fazer a verificação dos mesmo para emitir os certificados da formação e passar o recibo do formador à colega financeira encarregue pelos pagamentos.

### **06 de Janeiro de 2020**

Finalização - Chegou dossiers de um PAF e comecei a fazer a verificação dos mesmo para emitir os certificados da formação e passar o recibo do formador à colega financeira encarregue pelos pagamentos. Emissão dos certificados da formação na Plataforma SIGO dos dossiers com as faturas de formação já pagos até ao momento.

Avanço no pedido de Homologação de um novo curso para a candidatura dos cursos EFA. Recepção do dossier das modulares dos Açores - primeiro curso e resposta a Emails pendentes.

Ajudei a minha colega financeira do projeto de formação-ação para emissão das faturas de formação, com os cronogramas de formação e com os boletins itinerários.

### **07 de Janeiro de 2020**

Pedido de emissão e aprovação de certificados na Plataforma Certificar para as Modulares dos Açores. Telefonema com cliente para esclarecer dúvidas da candidatura de Cheque-Formação - encerramento das contas (final da formação).

Reunião entre a colega do departamento financeiro, a gestora da formação e o diretor técnico acerca do projeto de formação-ação. Problemas na execução do mesmo, a organização promotora não arranja organizações beneficiárias e o OI está a pedir um pedido de esclarecimentos sobre o avanço do projeto. Junção de toda a informação acerca das ações da realizadas para levar para reunião com o cliente.

### **08 de Janeiro de 2020**

Continuação - Reunião entre a colega do departamento financeiro, a gestora da formação e o diretor técnico acerca do projeto de formação-ação. Problemas na execução do mesmo, a organização promotora não arranja organizações beneficiárias e o OI está a pedir um pedido de esclarecimentos sobre o avanço do projeto. Junção de toda a informação acerca das ações da realizadas para levar para reunião com o cliente.

Conclusão de um dossier de cheque formação e arquivá-lo , resposta a emails pendentes. Planificação no *HumanTrain* de ações de formação de 3 ações de formação de um PAF.

### **09 de Janeiro de 2020**

Preparação de dois dossiers para um projeto PAF, emissão e impressão dos documentos do DTP. Chamada telefónica com o cliente para perceber o horários, datas e os formandos que iriam participar, bem como, a indicação do formador (em casos excepcionais é a organização que nos indica o formador).

Inserção de todos os dados no *HumanTrain* e na pasta da Obra, passar os dossiers à colega administrativa para ser enviado por correio para a organização antes do início da formação.

Envio do pedido de permissão para emissão dos certificados das Modulares do primeiro curso - inserção do formando e dos seus dados bem como, da pauta final de avaliação com as notas dos mesmos.

### **10 de Janeiro de 2020**

Emissão e impressão dos certificados das Modulares dos Açores do primeiro curso. Atualização e organização dos novos dados recebidos dos formandos nos ficheiros de controlo e no *HumanTrain*.

Acabar de preencher o formulário de submissão dos cursos EFA na plataforma SIGO (associar os formadores às UFCD e submissão da candidatura). Procura de informação em diversos sites (Pordata e IIEFP) para justificar a necessidade de formação dos cursos EFA na região centro e das áreas pelas quais optámos.

### **13 de Janeiro de 2020**

Logo no início da manhã estive numa reunião com a Gestora da Formação onde me foi transmitido os cuidados a ter com o projeto da formação modular no qual seria responsável. Neste projeto a organização promotora seria a Euroconsult e por isso, existiam responsabilidades e cuidados a ter que nos outros não acontecia, pois apenas éramos a organização formadora que prestava um serviço.

Da parte da tarde estive a atualizar o controlo de um Projeto Autónomo de Formação (PAF), a verificar os DTP's e que certificados estavam em falta na Plataforma SIGO.

### **14 de Janeiro de 2020**

Durante o período da manhã continuei a trabalhar na verificação dos certificados em falta do PAF e estive a fazer os mesmo para depois serem enviados por correio para a organização, contudo, ao falar com a colega financeira do projeto, dei conta que a entidade ainda não tinha pago o valor acordado e não incluído no valor do projeto financiado. Neste caso, o envio dos certificados ficavam pendentes até ao pagamento das respetivas faturas.

Da parte da tarde estive a realizar algumas verificações de documentação para aferir a elegibilidade de alguns formandos para a participação no projeto de formação modular. Aproveitar o final da tarde para responder e organizar alguns emails pendentes da caixa de entrada.

### **15 de Janeiro de 2020**

Estive todo o dia a organizar na rede os documentos recebidos pelos formandos e a enviar emails aos comerciais os documentos que não são válidos e os que ainda estão em falta para que se possa fechar as turmas a iniciar no projeto de formação modular nos Açores.

### **16 de Janeiro de 2020**

Reunião Mensal

### **17 de Janeiro de 2020**

No início da manhã deu-se uma conversa na sala onde, ambas as colegas coordenadoras falavam sobre o impacto da formação modular nos formandos e que não existia forma de aferir tal dado, sabendo que muitas vezes era pedido pelos programas operacionais como fator de avaliação do projeto no seu todo e o impacto que as novas aprendizagens podem trazer na vida profissional dos formandos, especialmente dos desempregados.

Durante o resto do dia estive a emitir DTP 's para serem enviados por correio para os Açores e a reunir a informação para enviar um outro DTP para um projeto autónomo de formação. Contudo, a empresa não enviou toda a documentação dos formandos, por isso, tive de esperar para finalizar o dossier.

### **20 de Janeiro de 2020**

Continuação do dia anterior - Durante o dia estive a emitir DTP 's para serem enviados por correio para os Açores e a reunir a informação para enviar um outro DTP para um projeto autónomo de formação. Contudo, a empresa não enviou toda a documentação dos formandos, por isso, tive de esperar para finalizar o dossier.



## **21 de Janeiro de 2020**

Durante o dia de hoje foi-me passado uma nova OT de um projeto de formação-ação e por essa razão estive durante o período da manhã em reunião com a Gestora de Formação, o Diretor Técnico e as minhas colegas do departamento pedagógico para definirmos os procedimentos durante o trabalho, bem como, dividir as temáticas pelas coordenadoras de formação e ainda a esclarecer algumas dúvidas sobre o projeto e os cuidados a ter na sua execução.

Na parte da tarde estive a organizar a pasta da rede da temática pela qual fiquei responsável e a mandar os respectivos emails às entidades que iriam dar início aos seus projetos de implementação de um sistema de gestão. Nesse email estará presente a informação básica sobre o projeto, os meus contactos e o que seria necessário me enviar nesta fase inicial. Também ao consultor e formador foi enviado um email com a mesma informação.

## **22 de Janeiro de 2020**

Assim que cheguei à empresa estive a fazer um ponto de situação das ações de formação que iniciaram no dia anterior no projeto de formação modular dos Açores e compreender se houve algum problema durante a sessão e se é necessário a resolução de alguma situação.

Após o ponto de situação, estive de novo a enviar emails para as empresas do projeto de formação-ação, bem como, a esclarecer algumas dúvidas dos consultores/formadores e das empresas. Antes de terminar o dia voltei a enviar um email a solicitar informação para uma associação e relembrar que têm ainda uma ação de formação por realizar até ao final do ano da medida de Cheque-Formação.

## **23 de Janeiro de 2020**

Durante o dia estive a emitir DTP 's para serem enviados por correio para os Açores e a reunir a informação para enviar um outro DTP para um projeto autónomo de formação. Contudo, a empresa não enviou toda a documentação dos formandos, por isso, tive de esperar para finalizar o dossier.

## **24 de Janeiro de 2020**

Dediquei o dia ao fecho de dossiers de um projeto de formação-ação em que a entidade promotora por falta de adesão dos seus associados teve de desistir do projeto. Visto que a entidade queria comunicar o mais cedo possível a desistência do projeto, estive o dia a tratar do fecho das ações de formação que avançaram e a solicitar aos formadores o envio dos documentos que ainda estavam em falta, nomeadamente: planos de sessão e materiais de apoio à formação.

## **27 de Janeiro de 2020**

Como a cadência do trabalho ainda estava um pouco fraca, aproveitei o dia para fechar um dossier de formação com a entrega dos certificados e o relatório final de avaliação para o guardar no arquivo e fechar a OT. Como esta ação de formação está inserida na medida do Cheque-Formação, ainda tive até ao final do dia a submeter na Plataforma do IEFPP toda a documentação solicitada das ações de formação que foram em candidatura para fechar o processo e o pagamento ser feito à entidade.

## **28 de Janeiro de 2020**

Continuação do trabalho - Dediquei o dia ao fecho de dossiers de um projeto de formação-ação em que a entidade promotora por falta de adesão dos seus associados teve de desistir do projeto. Visto que a entidade queria comunicar o mais cedo possível a desistência do projeto, estive o dia a tratar do fecho das ações de formação que avançaram e a solicitar aos formadores o envio dos documentos que ainda estavam em falta, nomeadamente: planos de sessão e materiais de apoio à formação. Comecei a realizar a emissão dos certificados para enviar para as entidades beneficiárias dos projetos e das ações de formação desenvolvidas.

## **29 de Janeiro de 2020**

Continuação do trabalho - Como a cadência do trabalho ainda estava um pouco fraca, aproveitei o dia para fechar um dossier de formação com a entrega dos certificados e o relatório final de avaliação para o guardar no arquivo e fechar a OT. Como esta ação de formação está inserida na medida do Cheque-Formação, ainda tive até ao final do dia a submeter na Plataforma do IEFPP toda a documentação solicitada das ações de formação que foram em candidatura para fechar o processo e o pagamento ser feito à entidade.

### **30 de Janeiro de 2020**

Como estavam para chegar as minhas férias e o trabalho tem de estar todo organizado, dediquei o dia à planificação de um outro projeto autónomo de formação para iniciar na próxima semana. Eram dois cursos e por isso tive de solicitar à entidade os dados dos formandos, bem como, compreender a disponibilidade do formador para a planificação proposta.

### **31 de Janeiro de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Como estavam para chegar as minhas férias e o trabalho tem de estar todo organizado, dediquei o dia à planificação de um outro projeto autónomo de formação para iniciar na próxima semana. Eram dois cursos e por isso tive de solicitar à entidade os dados dos formandos, bem como, compreender a disponibilidade do formador para a planificação proposta.

### **03 de Fevereiro de 2020**

Fiquei em casa por motivos de doença.

### **04 de Fevereiro de 2020**

Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **05 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **06 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Como estavam para chegar as minhas férias e o trabalho tem de estar todo organizado, dediquei o dia à planificação de um outro projeto autónomo de formação para iniciar na próxima semana. Eram dois cursos e por isso tive de solicitar à entidade os dados dos formandos, bem como, compreender a disponibilidade do formador para a planificação proposta. Com a nova informação ao final da tarde comecei então a emitir as três ações de formação que iriam estar a decorrer em simultâneo.

### **07 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **10 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

No período da tarde estive dedicada a mais um medida de Cheque-Formação onde tive uma reunião presencial com a responsável da entidade, onde estive a ajudar com a documentação a submeter na plataforma para dar início à formação.

### **11 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

Com a receção das primeiras informações de uma empresa do projeto de formação-ação e a confirmação da planificação da consultora, enviei por email os modelos a utilizar para o desenvolvimento do diagnóstico de necessidades e as folhas de presença que iriam sustentar o desenvolvimento da primeira parte do projeto.

### **12 de Fevereiro de 2020**

Iniciei a manhã a verificar os emails por responder e a elaborar uma lista de tarefas diárias a realizar até ao meu último dia de trabalho, antes das férias para não haver assuntos pendentes enquanto estivesse ausente. Ao meio da manhã apareceu na sala um dos comerciais da organização a cumprimentar todas as pessoas e a apresentar-se a mim, visto que era a primeira vez que se cruzava comigo. Com a conversa na sala apercebi-me que o colega não dispunha de escritório próprio para trabalhar ao contrário dos outros comerciais, de qualquer das formas estava encarregue por todos os clientes da zona sul do país. Por isso, utiliza a sua própria habitação ou desloca-se à sede para trabalhar sempre que necessário.

Continuei a programar duas ações de formação do projeto de formação modular que iriam iniciar até ao final do mês, bem como, a planificação de uma ação de formação de um Cheque-Formação passado recentemente e o acompanhamento de ações de formação de um PAF. Terminei o dia a falar com o comercial responsável do PAF sobre algumas questões que o responsável da organização me tinha questionado.

### **13 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **14 de Fevereiro de 2020**

Fiquei em casa por motivos de doença.

### **17 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **18 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **19 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **20 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Devido à planificação para o mês de Março muito intensa do projeto de formação modular para os Açores e porque estaria de novo de férias logo no início do mês, estive a tratar de preparar toda a documentação e informação das ações de formação, para que depois pudesse com apoio das minhas colegas emitir e imprimir os DTP's para serem enviados.

### **21 de Fevereiro de 2020**

Continuação do trabalho - Como estavam para chegar as minhas férias e o trabalho tem de estar todo organizado, dediquei o dia à planificação de um outro projeto autónomo de formação para iniciar na próxima semana. Eram dois cursos e por isso tive de solicitar à

entidade os dados dos formandos, bem como, compreender a disponibilidade do formador para a planificação proposta. Com a nova informação ao final da tarde comecei então a emitir as três ações de formação que iriam estar a decorrer em simultâneo.

### **Entre 24 de Fevereiro e 26 de Fevereiro de 2020**

Encontro-me de Férias.

### **27 de Fevereiro de 2020**

Como estive de férias, dediquei o dia inteiro à verificação dos e-mails, responder aos mesmos, compreender novas informações para trabalhar nos dias seguintes e organizar o email nas respectivas pastas.

### **28 de Fevereiro de 2020**

Reunião mensal.

### **02 de Março de 2020**

Apesar de ter outros trabalhos igualmente importantes que devem avançar e projetos para planificar. Devido à urgência pelos meus superiores e por se tratar de uma carga de trabalho superior, estive novo a trabalhar no projeto de formação modular e a organizar a informação para estar tudo pronto antes de ir de férias para ser enviado para os Açores e as ações de formação começarem sem qualquer problemas.

### **03 de Março de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Apesar de ter outros trabalhos igualmente importantes que devem avançar e projetos para planificar. Devido à urgência pelos meus superiores e por se tratar de uma carga de trabalho superior, estive novo a trabalhar no projeto de formação modular e a organizar a informação para estar tudo pronto antes de ir de férias para ser enviado para os Açores e as ações de formação começarem sem qualquer problemas.

### **04 de Março de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Apesar de ter outros trabalhos igualmente importantes que devem avançar e projetos para planificar. Devido à urgência pelos meus

superiores e por se tratar de uma carga de trabalho superior, estive novo a trabalhar no projeto de formação modular e a organizar a informação para estar tudo pronto antes de ir de férias para ser enviado para os Açores e as ações de formação começarem sem qualquer problemas.

#### **05 de Março de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Apesar de ter outros trabalhos igualmente importantes que devem avançar e projetos para planificar. Devido à urgência pelos meus superiores e por se tratar de uma carga de trabalho superior, estive novo a trabalhar no projeto de formação modular e a organizar a informação para estar tudo pronto antes de ir de férias para ser enviado para os Açores e as ações de formação começarem sem qualquer problemas.

#### **06 de Março de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Apesar de ter outros trabalhos igualmente importantes que devem avançar e projetos para planificar. Devido à urgência pelos meus superiores e por se tratar de uma carga de trabalho superior, estive novo a trabalhar no projeto de formação modular e a organizar a informação para estar tudo pronto antes de ir de férias para ser enviado para os Açores e as ações de formação começarem sem qualquer problemas.

#### **09 de Março de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Apesar de ter outros trabalhos igualmente importantes que devem avançar e projetos para planificar. Devido à urgência pelos meus superiores e por se tratar de uma carga de trabalho superior, estive novo a trabalhar no projeto de formação modular e a organizar a informação para estar tudo pronto antes de ir de férias para ser enviado para os Açores e as ações de formação começarem sem qualquer problemas.

No final da tarde ainda estive a emitir um DTP para uma ação de formação de uma medida de Cheque-Formação.

#### **10 de Março de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Apesar de ter outros trabalhos igualmente importantes que devem avançar e projetos para planificar. Devido à urgência pelos meus superiores e por se tratar de uma carga de trabalho superior, estive novo a trabalhar no projeto



de formação modular e a organizar a informação para estar tudo pronto antes de ir de férias para ser enviado para os Açores e as ações de formação começarem sem qualquer problemas.

No final da tarde terminei os DTP a serem enviados para a entidade com o projeto autónomo de formação que estava pendente de algumas informações a serem enviadas pela entidade.

### **11 de Março de 2020**

Desde que pediram a certificação de uma nova área de educação e formação, têm tido algumas queixas por parte da DGERT na melhoria de alguns documentos, nomeadamente, o referencial de formação e planos de sessão, bem como, a escolha e descrição do método de avaliação escolhido pela organização formadora. Por isso, deu-se início a pequenas reuniões e discussões para alteração dos documentos, entre a equipa pedagógica e a da qualidade, devido aos documentos onde consta a descrição dos procedimentos e o template/ modelo do documento.

Estas alterações são muito complicadas porque devido à certificação da qualidade que a organização tem e os requisitos que a norma obriga as alterações do departamento pedagógico tem de ser aprovado pela qualidade e verificar se não interfere com a implementação da norma.

### **Entre 12 de Março a 16 de Março de 2020**

Encontro-me de Férias.

### **17 de Março de 2020**

Recebo um telefonema da gestora da formação, acerca do estado da pandemia atual em Portugal. Como me encontrei fora do país, a organização decidiu que eu ficaria de quarentena pelos 14 dias recomendados pela OMS. No entanto, fui avisada que o *helpdesk* estava a preparar a organização e os colaboradores para que todos pudessem ficar a trabalhar em casa, caso a situação piorasse. Entretanto, deu-me também a notícia que todos os clientes ou a grande maioria tinha avisado que os projetos a decorrer iriam parar porque não achavam seguro estar a realizar formação de momento, ou o plano de contingência não permitia porque os colaboradores estavam em teletrabalho ou mesmo porque, a organização iria fechar tendo em conta a situação. Por isso, o nosso trabalho, especialmente o do departamento pedagógico

desceu a pique e por isso, iria ser especialmente contactar os clientes para saber qual seria a decisão de todos aqueles que estavam encarregues por mim, falar também com os formadores e consultores e perceber a sua disponibilidade e à vontade em avançar ou não com os projetos que já lhes tinham sido atribuídos.

Contudo, após esse apanhado teria de enviar o ponto de situação de todos à gestora e ao diretor técnico da organização. Enquanto não recebia outra informação, ficaria responsável por dar resposta aos emails se necessário.

### **Entre 18 de Março e 20 de Março de 2020**

Não me foi solicitado mais nenhuma tarefa nem qualquer novidade do teletrabalho por parte do responsável.

### **23 de Março de 2020**

O responsável pela preparação do trabalho a partir de casa, telefonou-me e estivemos a preparar o meu computador para poder avançar com trabalho sempre que necessário. Apesar de conseguir fazer grande parte das coisas, existem muitas delas, como impressão e arquivo, assinaturas, envio de documentos por correio não puderam ser feitos fora do escritório, por isso, ficará suspenso. No entanto, sempre que surgir alguma tarefa, já tenho forma de a realizar.

Como a queda de trabalho caiu, nunca chega a completar as 8h de trabalho. São tarefas soltas que realizo sempre que me é pedido. Recebi uma chamada ao final do dia da gestora da formação, que me indicou que por causa da declaração do estado de emergência a organização encontra-se encerrada até ordem em contrário e até lá o trabalho será feito a partir de casa.

### **24 de Março de 2020**

Hoje continuei a realizar as tarefas que me foram enviadas pela gestora da formação e outras que possa ir desenvolvendo. Foi também criado um grupo da ferramenta Skype para que todos pudéssemos falar e avisar sempre que tivéssemos de aceder ao VPN da organização. Como a organização não está preparada para suportar todos os seus colaboradores a trabalhar, a ligação para podermos trabalhar é fraca e por isso, não podem estar mais do que 3 pessoas ao mesmo tempo ligada à rede a trabalhar. Nesse sentido,

criamos então o canal de comunicação para que pudéssemos avisar sempre que estivéssemos a tratar de algo que fosse necessário ligar o VPN, para que possamos evitar bloqueios no sistema.

## **25 de Março de 2020**

Recebi novas tarefas para realizar. Apesar de a formação estar parada de momento, a direção da organização está a tentar fazer reembolsos do que aconteceu até à data atual para que possa se preparar para dificuldades futuras com o trabalho pendente. Nesse sentido, estive a trabalhar com as minhas colegas do departamento financeiro para podermos preparar as informações das ações de formação para que elas pudessem fazer então os pedidos de reembolsos. Da minha parte é necessário que tenha as digitalizações das folhas com assinaturas dos DTP com prova de que a formação aconteceu e depois atualize essa informação no HumanTrain para que se consiga emitir os documentos que são necessários por nas plataformas. No entanto, em conversa com a minha colega, foi-me pedido que organizasse a pasta de um projeto como as minhas outras colegas tinham. Não que fosse difícil de compreender mas porque tinha de ficar tudo da mesma forma para não haver diferenças de organização das pastas e para que ela pudesse ter sempre a mesma estrutura, independentemente de quem fosse o coordenador com que estivesse a trabalhar, pois facilitava-lhe o trabalho. Após este alerta fui então corrigir a mesma. Antes de terminar o trabalho deste dia, fiz o ponto de situação à gestora da formação e respondo a emails em falta.

## **26 de Março de 2020**

Toda a equipa de trabalho da organização esteve em videochamada a testar a ferramenta *zoom*. Perceber as suas funcionalidades e se se poderia adequar aos projetos de formação. Como eu já conhecia a ferramenta de trabalho acabei por também dar a minha opinião sobre a mesma e como esta se enquadra num contexto de formação/ educação, pois teria sido nesse mesmo contexto que conheci a ferramenta. No final do dia acabamos por eleger esta ferramenta como aquela a ser utilizada para os projetos. No entanto, ficou uma questão por responder: como seria feita as avaliações das formações? É uma questão pertinente porque a organização não disponibiliza uma plataforma onde possa haver interações ou realização de atividades ex: *moodle*. Ainda para mais dependendo do projeto

muitas vezes os formandos não estão preparados com os equipamentos tecnológicos necessários para que esse ambiente de aprendizagem aconteça.

### **27 de Março de 2020**

Com a quarentena a formação e consultoria presencial não é legal, por essa razão a formação e a forma como a organização trabalha com os projetos e a entidades teve de ser repensado, tive uma reunião do Zoom para definir a nova metodologia do trabalho e a mandar um email com a nova forma de trabalho e como deveríamos planificar as sessões de trabalho destes projetos. Aproveitei o resto do dia para verificar o diagnóstico de necessidades enviado pelos consultores.

### **30 de Março de 2020**

A pedido da gestora da formação estive dedicada a recolher informação junto da entidade que realizou protocolo de cedência do espaço para a realização do formulário da homologação dos cursos EFA. Durante o resto do dia estive a elaborar a nova homologação para uma região diferente.

### **31 de Março de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - A pedido da gestora da formação estive dedicada a recolher informação junto da entidade que realizou protocolo de cedência do espaço para a realização do formulário da homologação dos cursos EFA. Durante o resto do dia estive a elaborar a nova homologação para uma região diferente.

### **01 de Abril de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - A pedido da gestora da formação estive dedicada a recolher informação junto da entidade que realizou protocolo de cedência do espaço para a realização do formulário da homologação dos cursos EFA. Durante o resto do dia estive a elaborar a nova homologação para uma região diferente.

Iniciei ao final do dia a organização da documentação para o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto. Visto que estes pedidos têm 10 dias para serem respondidos, deixei a candidatura dos EFA de parte para me dedicar ao pedido de elementos.

**02 de Abril de 2020**

Continuei o trabalho iniciado no final da tarde do dia anterior do o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto.

**03 de Abril de 2020**

Continuei o trabalho iniciado no final da tarde do dia anterior do o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto.

**06 de Abril de 2020**

Continuei o trabalho iniciado no final da tarde do dia anterior do o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto.

**07 de Abril de 2020**

Continuei o trabalho iniciado no final da tarde do dia anterior do o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto.

**08 de Abril de 2020**

Continuei o trabalho iniciado no final da tarde do dia anterior do o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto.

**09 de Abril de 2020**

Continuei o trabalho iniciado no final da tarde do dia anterior do o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto.

### **13 de Abril de 2020**

Continuei o trabalho iniciado no final da tarde do dia anterior do o pedido de elementos do projeto de formação modular dos Açores, que tinha chegado no próprio dia no email de todos os responsáveis do projeto.

Devido à quarentena e porque toda a informação solicitada para o pedido de elementos se encontrar em papel, a resposta demorou o dobro do tempo que é normal os técnicos do projeto dedicarem a esta tarefa, pois estávamos sempre a ligar à colega que se encontrava na organização para nos enviar por email a digitalização da documentação solicitada.

### **14 de Abril de 2020**

Estive a fazer através de chamada telefónica o ponto de situação das sessões a distância do projeto de formação-ação a decorrer e da recolha das folhas de assiduidade do projeto. Aproveitei para verificar a disponibilidade da consultora para novas sessões no próximo mês.

### **15 de Abril de 2020**

Após o envio do pedido de elementos para o projeto de formação modular dos Açores, continuei a trabalhar o resto do dia na candidatura dos EFA que deixei pendente.

### **16 de Abril de 2020**

Continuação do trabalho do dia anterior - Após o envio do pedido de elementos para o projeto de formação modular dos Açores, continuei a trabalhar o resto do dia na candidatura dos EFA que deixei pendente. Receção da digitalização dos documentos de assiduidade, fiz a verificação dos mesmos, marquei as presenças do sistema de gestão (*Humantrain*) e enviei um email para a colega do departamento financeiro a informar que poderia faturar as horas confirmadas.

### **17 de Abril de 2020**

Durante o período da manhã estive em reunião com o Diretor Técnico, a Gestora da Formação e a financeira responsável pelo projeto da formação modular dos Açores estiveram a informar que chegou um novo pedido de elementos em resposta ao último enviado e teríamos mais 10 dias para tratar do assunto. Por isso, passei o resto do dia em reunião com a colega financeira a verificarmos o e-mail e o que pretendíamos que fosse enviado.

#### **20 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto.

#### **21 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto.

#### **22 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto.

#### **23 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto.

#### **24 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto.

#### **27 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto.

#### **28 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto.

### **29 de Abril de 2020**

Em continuação do dia anterior estive a trabalhar apenas para a organização dos elementos solicitados para o projeto. Ao final da tarde concluímos o email e enviamos toda a documentação solicitada mais uma vez.

### **30 de Abril de 2020**

Durante a manhã estive a finalizar o documento de homologação dos cursos EFA na Plataforma SIGO com a gestora da formação.

Reunião no Zoom com todos os colaboradores ao final do dia a informar que iríamos retomar ao escritório por grupos dependendo das suas condições e contextos familiares. Transmissão de informações com as medidas de segurança, higiene e distanciamento social no reinício do trabalho presencial.

### **04 de Maio de 2020**

Voltei para o trabalho presencial para o escritório da organização, contudo apenas cinco pessoas vão estar a trabalhar na empresa nesta primeira fase. O primeiro dia de retomar ao trabalho foi um pouco caótico, pois tive de organizar toda a documentação que tinha ficado parada desde o início da quarentena e ainda o email que não tivemos possibilidade de organizar.

### **05 de Maio de 2020**

Continuei a organizar toda a documentação que tinha ficado parada desde o início da quarentena e ainda o email que não tivemos possibilidade de organizar. E a trocar de lugares para que as regras de segurança e distanciamento fossem cumpridas.

### **06 de Maio de 2020**



Continuei a organizar toda a documentação que tinha ficado parada desde o início da quarentena e ainda o email que não tivemos possibilidade de organizar. E a trocar de lugares para que as regras de segurança e distanciamento fossem cumpridas.

#### **07 de Maio de 2020**

Continuei a organizar toda a documentação que tinha ficado parada desde o início da quarentena e ainda o email que não tivemos possibilidade de organizar. E a trocar de lugares para que as regras de segurança e distanciamento fossem cumpridas.

#### **08 de Maio de 2020**

Continuei a organizar toda a documentação que tinha ficado parada desde o início da quarentena e ainda o email que não tivemos possibilidade de organizar. E a trocar de lugares para que as regras de segurança e distanciamento fossem cumpridas.

#### **11 de Maio de 2020**

Após a receção das folhas originais de registos de assiduidade do projeto de formação de cada entidade, estive durante o dia a emitir e fazer os DTP de cada para poder arquivar as folhas e toda a documentação até então recebida.

#### **12 de Maio de 2020**

Continuei a organizar toda a documentação que tinha ficado parada desde o início da quarentena e ainda o email que não tivemos possibilidade de organizar. E a trocar de lugares para que as regras de segurança e distanciamento fossem cumpridas. Como as próximas colegas em falta vinham na próxima semana, estivemos de novo a organizar as salas para as receber.

#### **13 de Maio de 2020**

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

#### **14 de Maio de 2020**

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

#### **15 de Maio de 2020**

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

#### **18 de Maio de 2020**

Durante o período da manhã estivemos a organizar o local de trabalho pois chegaram mais colegas que estavam ainda em teletrabalho, apesar da empresa já estar mais composta, ainda tínhamos alguns colegas a trabalhar a partir de casa que só voltariam depois no início do mês de junho.

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

### **19 de Maio de 2020**

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

### **20 de Maio de 2020**

Reunião Mensal - acerca das novas medidas implementadas para a realização da formação. Novas metodologias de trabalho.

### **21 de Maio de 2020**

Após o trabalho estar mais orientado, retomamos então a preocupação na organização de refazer o mecanismo de avaliação da formação. Então logo de manhã falamos com a coordenadora que me pediu que tratasse de fazer as alterações para que depois o *helpdesk* pudesse proceder à implementação em todos os sítios a nível informático.

Ainda neste dia com as minhas colegas coordenadoras, demos conta que muitos dos procedimentos descritos na implementação da norma da qualidade não estavam atualizados nem se adequaram à realidade do nosso trabalho, por isso reportamos isso ao Diretor Técnico que ia falar com o responsável para mudarem de estratégia.

Da parte da tarde aproveitei para responder a emails e fazer algumas chamadas para os clientes e perceber quais deles já reuniam condições para avançar com os projetos que estavam estagnados causados pelo *lay-off*.

### **22 de Maio de 2020**

Comecei o dia então a tratar de alterar o nome dos questionários das duas modalidades de avaliação dos formandos, pois estavam denominadas de questionário e entre

diversas reflexões chegamos à conclusão que não tinha sentido nenhum, pois algo que serve para o formador preencher seja categorizado como questionário, nesse sentido alteramos os nomes de ambas as fichas. Após a alteração enviei então para o *helpdesk* para que este pudesse proceder às alterações e alterar para a nova versão dos documentos estipulados. Esta alteração não teve de passar nem pelo responsável da qualidade, nem pelo Director Técnico por se tratar de uma alteração que não afetaria os procedimentos descritos na implementação da norma da qualidade.

Continuação - Da parte da tarde aproveitei para responder a emails e fazer algumas chamadas para os clientes e perceber quais deles já reuniam condições para avançar com os projetos que estavam estagnados causados pelo *lay-off*.

## **25 de Maio de 2020**

Comecei o dia logo com uma reunião entre a Gestora de Formação e o Director Técnico para continuar a trabalhar nos documentos em falta. Um deles que já tinha gerado problemas antes da quarentena foi o da avaliação dos formadores, que devido à implementação da norma estava designado de “Avaliação de serviços externos” deixando muito ambíguo o que estava a ser avaliado, nesse sentido, decidiu-se alterar para “Avaliação do Desempenho do Formador/ Mediador” e criar uma parte onde se pudesse enumerar a definição de cada número de escala da avaliação.

Fiquei então responsável por elaborar uma proposta da nova edição do documento e depois enviar aos responsáveis para que fosse aprovado. Estas alterações iam mexer com os procedimentos criados da implementação da norma da qualidade pois implicaria a existência de dois documentos de avaliação - um deles destinado à avaliação de formadores/ consultores e mediadores e o outro para os serviços externos em geral.

Da parte da tarde ainda estive de volta da homologação de 4 cursos EFA para a região do Norte que tinha de submeter até ao final do mês para que fosse aprovado e se pudesse realizar a candidatura.

## **26 de Maio de 2020**

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

Após algumas discussões e trocas de ideias com a hora de almoço foi definido ao final do dia que a partir deste dia iria haver dois horários para o almoço, pois a copa é de pequena dimensão e torna-se complicado com todos os trabalhadores a almoçar à mesma hora.

### **27 de Maio de 2020**

Voltamos a ter uma reunião interna para distribuição de novos trabalhos e acompanhamento dos que estão a decorrer.

### **28 de Maio de 2020**

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

### **29 de Maio de 2020**

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

### **01 de Junho de 2020**

Todos os 25 colaboradores já voltaram à organização e já estamos com todos os postos de trabalho completos.

Recebi muito correio dos Açores nestes dias, por isso e com o trabalho em atraso devido à falta desta documentação estive a tratar da verificação e fecho dos DTP e da emissão dos certificados de algumas ações.

A formação do projeto de formação modular esteve parada durante toda a quarentena porque não era elegível a formação a distância, por essa razão, também me dediquei à planificação das ações de formação que estavam suspensas.

## **02 a 12 de Junho de 2020**

Encontrava-me de férias.

## **15 de Junho de 2020**

De manhã tive uma pequena reunião para a distribuição de um novo trabalho de consultoria e acompanhamento à coordenação de um projeto de uma outra entidade. Onde me foi transmitido as minhas funções e cuidados a ter ao longo da execução do trabalho.

Aproveitei a parte da tarde para ler a legislação deste novo projeto e realizar uma reunião com a responsável da entidade e para me atualizar sobre o projeto. Antes de sair do trabalho aproveitei para responder aos emails.

## **16 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

## **17 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

## **18 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **19 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **22 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **23 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **24 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **25 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **26 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **29 de Junho de 2020**

Continuei a trabalhar na verificação dos emails dos Açores, planificar as ações suspensas, a verificar os DTP com a ajuda das minhas colegas e ainda a realizar os certificados das ações terminadas.

### **30 de Junho de 2020**

Durante toda a manhã estive a tratar de finalizar antes de ser submetido às candidaturas aos cursos EFA e com a minha colega verificar os documentos a serem submetidos estavam completos e organizados. No final da manhã estive com a minha colega da parte financeira a submeter a candidatura.

Durante a parte da tarde estive a planificar e a elaborar um DTP para uma ação de formação de um Cheque-Formação. Como a medida de apoio do IEFP tem um prazo de dois anos desde a candidatura para ser executada e a empresa já tinha atrasado muito o processo, tive de pressionar no sentido de terminar a última ação para que pudesse também depois fechar a OT do trabalho.

### **Nota:**

Por não se tratar de um estágio mas sim de um primeiro trabalho profissional não tive um dia de término pois continuei a trabalhar na organização, foi estipulado juntamente com a minha orientadora que terminasse de datar o diário de campo na mesma altura que as minhas outras colegas de mestrado para que ficasse mais ou menos com a mesma cronologia.



## 0. INTRODUÇÃO

A EUROCONSULT – Consultores de Engenharia e Gestão, Lda., é uma empresa de consultoria, de capitais portugueses, com Sistema de Gestão de Qualidade certificado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 (N.º 2002/CEP.1833), certificada pela DGERT para prestação de serviços na área da formação. Tem como missão promover o desenvolvimento sustentado das organizações, com e sem fins lucrativos, através da prestação de serviços especializados.

## 1. NATUREZA E CONTEÚDO DO REGULAMENTO

O presente regulamento estabelece as normas consideradas como fundamentais pela EUROCONSULT, no desenvolvimento de serviço – Formação, e deverá ser aceite antes do início da ação por todas as partes envolvidas no processo de formação.

## 2. CONCEITO DE FORMAÇÃO

Entende-se por formação o processo através do qual as pessoas se preparam para o exercício de uma atividade profissional, pela aquisição e desenvolvimento de capacidades e/ou competências cujos resultados possibilitam a adoção de comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.

## 3. ENTIDADE FORMADORA

A EUROCONSULT enquanto entidade formadora é certificada pela DGERT com o número 3318/2018.

Tem competências de intervenção para as seguintes vertentes: Diagnóstico de necessidades de formação; Planeamento de intervenções ou atividades formativas; Conceção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos; Organização/promoção e Desenvolvimento/execução de intervenções ou atividades formativas; Acompanhamento e avaliação de intervenções ou atividades formativas. Nesta qualidade reúne condições para promover e/ou desenvolver formação em benefício de entidades públicas e privadas ou pessoas singulares.

## 4. ÂMBITO DAS INTERVENÇÕES FORMATIVAS

A Formação desenvolvida pela EUROCONSULT visa, fundamentalmente, contribuir para a eficiência e eficácia das Organizações/Instituições suas Clientes, através da melhoria das qualificações dos Recursos Humanos, assumindo as seguintes vertentes organizativas:

- Inter Empresas
- Intra Empresas
- Formação Interna da EUROCONSULT.

Em termos de população alvo e caracterização da formação, a sua intervenção dirige-se para formandos ativos (empregados e desempregados), promovendo-se as seguintes tipologias de formação:

- Formação profissional, comportamental e escolar

## 5. FORMAÇÃO INTER EMPRESAS

### 5.1. Inscrições

A inscrição na ação de formação deve ser efetuada por escrito, através do preenchimento da Ficha de Pré-Inscrição. No ato de inscrição dever-se-ão ter em conta:

- Os campos de preenchimento obrigatório
- A entrega dos documentos obrigatórios (solicitados na ficha de pré-inscrição).

As fichas de pré-inscrição poderão ser entregues nas instalações da EUROCONSULT, por correio, fax ou e-mail através dos contactos divulgados e disponíveis para o efeito. A inscrição só se torna definitiva após o pagamento da mesma (quando aplicável).

### 5.2. Prazo para a receção de inscrições e desistências

A receção de inscrições deverá ser feita até 5 dias úteis antes do início de cada ação de formação.

### 5.3. Desistências, não comparências ou cancelamentos

O formando poderá anular/cancelar a sua inscrição até 5 dias úteis antes da data de início do curso, sem encargos para o mesmo. Quando aplicável, a EUROCONSULT reserva-se o direito de não devolver 50% do valor da inscrição nos cancelamentos efetuados após o 5º dia útil antes do início previsto da ação de formação, em quaisquer outros casos o valor da inscrição não será devolvido.

### 5.4. Cancelamentos por parte da EUROCONSULT

A EUROCONSULT reserva-se o direito de adiar ou cancelar qualquer ação programada até 5 dias úteis antes da data prevista para o seu início, nomeadamente por não se reunirem o nº mínimo de participantes, sem que tal confira direito a qualquer indemnização por esse facto. Nessa situação a EUROCONSULT, informará com a antecedência possível a nova data da ação ou, caso seja cancelada, reembolso da inscrição quando a mesma tenha ocorrido.

### 5.5. Preços, Pagamentos e Condições / Requisitos de Participação

O preço, as condições de pagamento e as condições/requisitos de participação serão indicados em cada ação de formação.

### 5.6. Número mínimo de formandos necessários à realização das ações de formação

As ações de formação só se realizarão se se verificar a inscrição de um número mínimo de 10 formandos e máximo de 25, cujas inscrições serão registadas pela ordem de chegada. Todas as inscrições que ultrapassem este número máximo serão colocadas em lista de espera, podendo vir a ser consideradas caso, até ao início da ação de formação, ocorram desistências. Sempre que os objetivos e metodologias do curso o exijam, o número mínimo e máximo de participantes pode ser alterado.

### 5.7. Critérios de seleção

A seleção dos participantes em cada ação de formação será efetuada por ordem de inscrição e, concomitantemente, tendo em análise os pré-requisitos específicos para a formação, caso existam.

## 6. FORMAÇÃO INTRA EMPRESA

A Formação Intra-Empresas é realizada mediante solicitação do Cliente, sendo expressas as condições de prestação de serviço na Proposta de Formação. Esta será elaborada de acordo com as disposições gerais do presente regulamento, devendo ser adjudicada pela Entidade Cliente, por escrito.

## 7. RECURSOS HUMANOS

### 7.1. Internos

Para todo o ciclo formativo a EUROCONSULT dispõe de uma Equipa de Recursos Humanos devidamente qualificada e dimensionada para o efeito, que atuará sempre em conformidade com o presente regulamento.

### 7.2. Externos

A EUROCONSULT assegurará em qualquer intervenção formativa que os Recursos Humanos envolvidos, nomeadamente Formadores, Consultores, Tutores, Coordenadores Pedagógicos e restante equipa têm as competências adequadas e comprovadas pela experiência e/ou formação académica/pedagógica.

## 8. CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO DA FORMAÇÃO

### 8.1. Local da formação

Formação presencial:

- Formação intra empresas: a formação decorrerá nas instalações do cliente. Nas situações em que tal não possa ocorrer, proceder-se-á ao aluguer de um espaço adequado, próximo da localização da entidade cliente.
- Formação inter empresas: a formação decorrerá em espaços adequados, tendo-se em consideração o tipo/área referente à ação de formação ministrada.

### 8.2. Material e Equipamento Pedagógico

A EUROCONSULT distribuirá documentação de apoio aos cursos desenvolvido. A Informação contida na documentação disponibilizada destina-se unicamente a apoiar a formação a ministrar pela EUROCONSULT não podendo ser dado qualquer outro uso senão o referido, nomeadamente não poderá ser reproduzido, distribuído, divulgado, publicado ou utilizado para qualquer outro fim que não para utilização na ação de formação respetiva. Serão, também, disponibilizados todos os equipamentos que se mostrem necessários à realização da formação de acordo com o conteúdo da ação de formação a desenvolver.

### 8.3. Alterações

A EUROCONSULT reserva-se o direito de proceder a alteração de formadores ou local da ação, desde que isso não inviabilize os objetivos da ação, ou não conflite com o contratualizado com o Cliente, expresso em Proposta/Contrato de Formação, comprometendo-se nestes casos a comunicar as alterações ocorridas com a antecedência possível.

## 9. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

A avaliação constitui elemento integrante da formação fazendo parte do dossier técnico-pedagógico, englobando a avaliação das reações, a avaliação das aprendizagens e a avaliação do impacto de formação.

### 9.1. Avaliação das Reações dos Formandos

A avaliação das Reações da ação de formação, em particular no que se refere à consecução dos objetivos propostos e ao nível técnico-pedagógico evidenciado, será efetuada através de questionário respondido pelo formando no final de cada ação de formação.

### 9.2. A Avaliação das Aprendizagens

A avaliação das Aprendizagens será realizada de acordo com os objetivos específicos de cada ação, podendo para o efeito, ser utilizados diferentes instrumentos de avaliação, nomeadamente provas de conhecimento, metodologias de dinâmicas de grupo, estudo de casos, entre outros.

### 9.3. A Avaliação do Impacto da Formação

A avaliação do Impacto da Formação será realizada entre três a seis meses (conforme os casos) após o término da formação de acordo com critérios previamente definidos para cada ação. Para o efeito serão utilizados diferentes instrumentos e metodologias:

- Formação intra empresa - avaliação de comportamentos no posto de trabalho;
- Formação inter empresas - aplicação das competências profissionais adquiridas e análise da inserção no mercado de trabalho.

## 10. CERTIFICAÇÃO

A EUROCONSULT emite os Certificados de Formação Profissional aplicáveis a Cursos de Formação Contínua contemplando um modelo de avaliação qualitativa. Para efeitos de certificação o formando terá que registar uma assiduidade de 85% e cumulativamente concluir com aproveitamento sendo avaliado nos seguintes parâmetros:

- Participação e motivação;
- Relações interpessoais e trabalho em equipa;
- Sentido de responsabilidade
- Aquisição de conhecimentos.



Serão analisadas, caso a caso, as situações excepcionais em que, sem prejuízo do aproveitamento, seja ultrapassado os limites de faltas dos formandos. Para apreciação destas situações será considerado o parecer do respetivo Formador e Coordenador Pedagógico. Excetuam-se cursos que apresentem regulamentação própria, definida pelas entidades competentes.

Nos casos de Formação Integrada no Catálogo Nacional de Qualificações serão emitidos Certificados de Qualificação Profissional contemplando um modelo de avaliação quantitativa. Para efeitos de certificação, todos os formandos terão que ter aproveitamento superior a 10 valores (na escala de 0 a 20 valores) e, cumulativamente, registar uma assiduidade de 85%. Serão analisadas, caso a caso, as situações excepcionais em que, sem prejuízo do aproveitamento, seja ultrapassado os limites de falta dos formandos. Para apreciação destas situações será considerado o parecer do respetivo Formador e Coordenador Pedagógico.

## 11. ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE

A assiduidade e pontualidade constituem fatores indispensáveis ao bom funcionamento das sessões de formação e ao global aproveitamento dos conteúdos ministrados.

Os formadores como os formandos estão obrigados à assiduidade e pontualidade, devendo ser registada na Folha de Sumário / Presenças.

## 12. FORMADORES

Entende-se por formador o indivíduo que, reunindo os requisitos científicos, técnicos, profissionais e pedagógicos necessários, está apto a desenvolver e conduzir ações de formação conducentes à melhoria dos conhecimentos e nível técnico dos formandos, de acordo com os objetivos e programa previamente definidos

São deveres do Formador:

- Comprovar estar habilitado para o exercício de atividade de formador com o Certificado de Aptidão Profissional (CAP) e/ou Certificado de Competências Pedagógicas de Formador (CCP);
- A aplicação dos objetivos gerais e específicos da ação de formação e elaboração dos respetivos planos das sessões;
- A monitoria das ações / módulos;
- Deverá preencher o sumário e confirmar as presenças e ausências, anotando todas as ocorrências pertinentes e proceder à avaliação da aprendizagem dos formandos, aplicando os adequados instrumentos para o efeito;
- Deverá apresentar-se no local onde decorrem as sessões formativas a tempo de verificar se estão reunidas as condições necessárias, designadamente em termos de equipamentos, materiais de apoio e pedagógicos;
- Guardar sigilo sobre todos os dados obtidos durante o processo de formação no âmbito do projeto em curso, não transmitindo, nem fazendo uso das informações sobre Gestão e Procedimentos do Programa, bem como de informações e dados da EUROCONSULT ou da Entidade Cliente, de que venha a tomar conhecimento por ocasião de realização das atividades contratadas.
- Manter uma relação cordial e de respeito perante formandos e coordenador pedagógico.
- Zelar pela integridade de todos os equipamentos pedagógicos postos à sua disposição.

## 13. TUTORES

Entende-se por tutor o indivíduo que, em contexto real de trabalho, acompanha o formando, orientando-o na aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos por este em sala:

São deveres do Tutor:

- Comprovar estar habilitado para o exercício de atividade de tutor;
- Definir o plano de atividades a realizar pelo formando;
- Preencher o sumário, confirmar as presenças e ausências e anotar todas as ocorrências;
- Realizar o relatório de avaliação da formação em contexto real de trabalho;
- Guardar sigilo sobre todos os dados obtidos durante o processo de formação no âmbito do projeto em curso, não transmitindo, nem fazendo uso das informações sobre Gestão e Procedimentos do Programa, bem como de informações e dados da EUROCONSULT ou da Entidade Cliente, de que venha a tomar conhecimento por ocasião de realização das atividades contratadas.
- Manter uma relação cordial e de respeito perante formandos e coordenador pedagógico.

## 14. FORMANDOS

Formando são os indivíduos que frequentam uma ação de Formação, durante determinado período de tempo, propondo-se a adquirir os conhecimentos, aptidões e atitudes requeridas para o exercício de uma profissão/atividade.

Os formandos terão os seguintes direitos:

- Receber a formação com qualidade e de acordo com os objetivos, programa, metodologia e calendário estabelecidos para a respetiva ação de formação;
- Ter acesso aos recursos didáticos e equipamento necessário à frequência da ação de formação;
- Certificado de acordo com o estipulado no ponto 10;

Os formandos terão os seguintes deveres:

- Manter uma relação cordial e de respeito perante outros formandos, formadores e coordenador pedagógico.
- Zelar pela integridade de todos os equipamentos pedagógicos postos à sua disposição.

## 15. PROCEDIMENTO RELATIVO A QUEIXAS E RECLAMAÇÕES

Qualquer queixa ou reclamação poderá ser apresentada mediante o preenchimento do impresso Euroconsult/SGQ17 – Registo de Reclamações, que está disponível no Dossier Técnico-Pedagógico da ação. A EUROCONSULT analisará no prazo máximo de 15 dias a reclamação, comunicando por escrito ao reclamante a decisão tomada.

No caso de formandos / participantes individuais externos, para além do procedimento descrito na alínea anterior, será disponibilizado na sede da Euroconsult, o acesso ao livro de reclamações de acordo com o Decreto Lei n.º 371/2007 de 6 de Novembro.

## 16. PROCEDIMENTO RELATIVO À POLÍTICA DE IGUALDADE DO GÉNERO

A Euroconsult tem como prática, relativa à igualdade do género os seguintes procedimentos:

- Adoção de medidas de discriminação positiva em favor do sexo sub-representado no recrutamento e seleção (quer para trabalhadores internos, quer para formadores /consultores contratados);
- Promoção de forma sistemática de contratação de homens e mulheres para áreas onde estejam sub-representados (quer para trabalhadores internos, quer para formadores /consultores contratados);
- Promoção de uma representação mais equilibrada de homens e mulheres nas diversas categorias profissionais, principalmente nas de quadro de chefia, formalizando uma política que a enquadre;
- Tratamento de forma sistemática de toda a informação relativa aos recursos humanos da entidade desagregada por sexo;
- Implementação de Planos de Ação para a Igualdade;
- Utilização de linguagem e imagens inclusivas em todos os processos de comunicação interna e externa da entidade;
- Promoção de ações de formação interna e externa de ações de sensibilização em igualdade de género que abranjam o maior número de trabalhadores dos diferentes níveis e categorias profissionais da entidade, bem como dos formadores e consultores contratados;
- Inclusão nos mecanismos de avaliação de satisfação (clima social e organizacional) aos trabalhadores internos e externos, questões em matéria de Igualdade de Género e de Conciliação;
- Adoção de normas que assegurem o respeito pela dignidade de homens e de mulheres no local de trabalho e que os protejam em caso de comportamentos indesejados, manifestados sob a forma verbal, física, de índole sexual ou outra, criando igualmente medidas reparadoras;
- Adoção de medidas que reduzam na organização as disparidades salariais entre mulheres e homens.

## 17. CONFIDENCIALIDADE E PRIVACIDADE

Todos os dados pessoais necessários e recolhidos para o desenvolvimento de uma ação de formação, serão inseridos numa base de dados e exclusivamente destinados ao tratamento e processamento de informações relacionados com as ações de formação em causa, não podendo ser utilizadas para outros fins.

A EUROCONSULT é responsável pelo tratamento e confidencialidade dos dados pessoais contidos nessa base de dados.

Qualquer solicitação no âmbito do exercício dos direitos consignados nos artigos 15º a 22º e 34º do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), designadamente, o direito à informação, direito de acesso, direito de retificação, direito ao apagamento, direito à limitação do tratamento, direito de oposição, deverão ser dirigidos ao responsável de tratamento de dados, através dos seguintes contactos:

Av. António Augusto de Aguiar, nº 165 - R/C Dto.  
1050-014 Lisboa  
Tel: (+351) 213 714 614 / 620 / 621  
E-mail: [rtd@euroconsult.pt](mailto:rtd@euroconsult.pt)

## 18. DISPOSIÇÕES FINAIS

As dúvidas e casos omissos neste regulamento serão objeto de decisão por parte da EUROCONSULT.

  
O Gestor da formação  
O responsável pela EUROCONSULT

**Euroconsult – Consultores de Engenharia e Gestão, Lda.**  
**NIPC: 503936863**

**Lisboa**

Av. António Augusto de Aguiar, nº 165 - R/C Dto.  
1050-014 Lisboa  
Tel: (+351) 213 714 614 / 620 / 621  
E-mail: [lisboa@euroconsult.pt](mailto:lisboa@euroconsult.pt)

**Porto**

Rua da Alegria, nº 1988 - 1º, Sala 4  
4200-024 Porto  
Telefone: (+351) 225 510 836  
E-mail: [porto@euroconsult.pt](mailto:porto@euroconsult.pt)

[www.euroconsult.pt](http://www.euroconsult.pt)



A Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda., com o NIPC 503936863, sede em Rua Artilharia Um, 79 - 6º andar - 1250-038 Lisboa, foi certificada como entidade formadora, no âmbito do disposto na Portaria n.º 851/2010, de 6 de Setembro, nas áreas de educação e formação a seguir mencionadas:

- 010 - Programas de base
- 090 - Desenvolvimento pessoal
- 222 - Línguas e literaturas estrangeiras
- 341 - Comércio
- 342 - Marketing e publicidade
- 344 - Contabilidade e fiscalidade
- 345 - Gestão e administração
- 346 - Secretariado e trabalho administrativo
- 347 - Enquadramento na organização/empresa
- 380 - Direito
- 481 - Ciências Informáticas
- 482 - Informática na ótica do utilizador
- 522 - Eletricidade e energia



- 541 - Indústrias alimentares
- 582 - Construção civil e engenharia civil
- 621 - Produção agrícola e animal
- 622 - Floricultura e jardinagem
- 723 - Enfermagem
- 761 - Serviços de apoio a crianças e jovens
- 762 - Trabalho social e orientação
- 811 - Hotelaria e restauração
- 851 - Tecnologia de proteção do ambiente
- 861 - Proteção de pessoas e bens
- 862 - Segurança e higiene no trabalho

A certificação é válida a partir de 16/04/2012

A Directora-Geral

Isilda C. Fernandes

**CERTIFICADO Nº 0078/2013**

A certificação da entidade pode ser consultada em <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt>



A Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda., com o NIPC 503936863, sede em Rua Artilharia Um, 79 - 6º andar - 1250-038 Lisboa, foi certificada como entidade formadora, no âmbito do disposto na Portaria n.º 851/2010, de 6 de Setembro, na área de educação e formação a seguir mencionada:

- 146 - Formação de professores e formadores de áreas tecnológicas

A certificação é válida a partir de 04/01/2013

A Directora-Geral

Isilda C. Fernandes

**CERTIFICADO Nº 0349/2013**

A certificação da entidade pode ser consultada em <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt>



A Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda., com o NIPC 503936863, sede em Av. António Augusto de Aguiar, 165 - R/C Dto. - 1050-014 Lisboa, foi certificada como entidade formadora, no âmbito do disposto na Portaria n.º 851/2010, de 6 de Setembro, alterada e republicada pela Portaria n.º 208/2013, de 26 de Junho, nas áreas de educação e formação a seguir mencionadas:

- 090 - Desenvolvimento pessoal
- 146 - Formação de professores e formadores de áreas tecnológicas
- 222 - Línguas e literaturas estrangeiras
- 341 - Comércio
- 342 - Marketing e publicidade
- 344 - Contabilidade e fiscalidade
- 345 - Gestão e administração
- 346 - Secretariado e trabalho administrativo
- 347 - Enquadramento na organização/empresa
- 380 - Direito
- 481 - Ciências Informáticas



- 482 - Informática na ótica do utilizador
- 522 - Eletricidade e energia
- 541 - Indústrias alimentares
- 582 - Construção civil e engenharia civil
- 621 - Produção agrícola e animal
- 622 - Floricultura e jardinagem
- 729 - Saúde - programas não classificados noutra área de formação
- 761 - Serviços de apoio a crianças e jovens
- 762 - Trabalho social e orientação
- 811 - Hotelaria e restauração
- 851 - Tecnologia de proteção do ambiente
- 861 - Proteção de pessoas e bens
- 862 - Segurança e higiene no trabalho

A certificação é válida a partir de 29/08/2018

*Declara-se que o presente certificado não constitui título legal para o acesso e exercício em território nacional de atividades de formação abrangidas por legislações setoriais.*

A Diretora-Geral

Sandra Ribeiro

**CERTIFICADO Nº 3318/2018**

A certificação da entidade pode ser consultada em <https://certifica.dgert.gov.pt>



A Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda., com o NIPC 503936863, sede em Rua Artilharia Um, 79 - 6º andar - 1250-038 Lisboa, foi certificada como entidade formadora, no âmbito do disposto na Portaria n.º 851/2010, de 6 de Setembro, alterada e republicada pela Portaria n.º 208/2013, de 26 de Junho, nas áreas de educação e formação a seguir mencionadas:

- 090 - Desenvolvimento pessoal
- 146 - Formação de professores e formadores de áreas tecnológicas
- 222 - Línguas e literaturas estrangeiras
- 341 - Comércio
- 342 - Marketing e publicidade
- 344 - Contabilidade e fiscalidade
- 345 - Gestão e administração
- 346 - Secretariado e trabalho administrativo
- 347 - Enquadramento na organização/empresa
- 380 - Direito
- 481 - Ciências Informáticas
- 482 - Informática na ótica do utilizador

- 522 - Eletricidade e energia
- 541 - Indústrias alimentares
- 582 - Construção civil e engenharia civil
- 621 - Produção agrícola e animal
- 622 - Floricultura e jardinagem
- 729 - Saúde - programas não classificados noutra área de formação
- 761 - Serviços de apoio a crianças e jovens
- 762 - Trabalho social e orientação
- 811 - Hotelaria e restauração
- 851 - Tecnologia de proteção do ambiente
- 861 - Proteção de pessoas e bens
- 862 - Segurança e higiene no trabalho

A certificação é válida a partir de 29/08/2018

*Declara-se que o presente certificado não constitui título legal para o acesso e exercício em território nacional de atividades de formação abrangidas por legislações setoriais.*

A Diretora-Geral

Sandra Ribeiro

**CERTIFICADO Nº 3318/2018**

A certificação da entidade pode ser consultada em <http://certifica.dgert.gov.pt>



A Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão, Lda., com o NIPC 503936863, sede em Av. António Augusto de Aguiar, 165 - R/C Dto. - 1050-014 Lisboa, foi certificada como entidade formadora, no âmbito do disposto na Portaria n.º 851/2010, de 6 de Setembro, alterada e republicada pela Portaria n.º 208/2013, de 26 de Junho, na área de educação e formação a seguir mencionadas:

- 812 - Turismo e lazer

A certificação é válida a partir de 20/03/2020

*Declara-se que o presente certificado não constitui título legal para o acesso e exercício em território nacional de atividades de formação abrangidas por legislações setoriais.*

A Diretora-Geral

Sandra Ribeiro

**CERTIFICADO Nº 3728/2020**

A certificação da entidade pode ser consultada em <https://certifica.dgert.gov.pt>

### **Anexo III - Guião de Entrevista - Coordenador/a de Formação da Euroconsult**

#### **Objetivo Geral:**

- Compreender a perceção de um/uma coordenador/a sobre o impacto da formação na vida pessoal e ou profissional dos formandos;
- Conhecer a metodologia de avaliação da formação da Euroconsult através da prática diária de um/uma coordenador/a.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conhecer as motivações de inscrição e participação dos formandos na/s ação/ões de formação;
- Compreender a opinião de um/uma coordenador/a relativamente à qualidade da formação;
- Compreender a aprendizagem/ aperfeiçoamento realizado pelos formandos;
- Conhecer a transferência/ aplicabilidade da formação na vida pessoal e ou profissional dos formandos pela visão de um/uma coordenador/a;
- Conhecer a opinião de um/uma coordenador/a relativamente à prestação dos formadores;
- Compreender a perceção de um/uma coordenador/a em relação ao método de avaliação da Euroconsult aos formandos e ao formador/a e a sua própria avaliação.

**Entrevistado:** Coordenador/a de Projetos de Formação da Euroconsult em Projetos de Formação Modular Financiada

**Entrevistador:** Ana Marta Ferreira

**Data da entrevista:** 04 de Novembro de 2020

**Local:** Lisboa - El Corte Ingles

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Perguntas	Notas
<b>A - Legitimação da Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar os objetivos da entrevista e para que fim vai ser utilizado (âmbito do relatório de estágio)</li> <li>- Motivar o entrevistado</li> <li>- Garantir a anonimato</li> <li>- Pedir para gravar a entrevista</li> </ul>	<p>O meu nome é...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta entrevista é realizada no âmbito do relatório de estágio como trabalho final para o Mestrado de Educação e Formação, área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação...e tem como fim.....</li> <li>- Sublinhar a importância do contributo do entrevistado</li> <li>- Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos</li> <li>- Podemos fazer a gravação áudio da mesma para facilitar depois a análise das repostas?</li> </ul>	

<b>B - Caracterização do entrevistado</b>	- Conhecer o percurso académico	Fala-me um pouco do seu percurso académico a seguir ao ensino secundário?	
	- Conhecer o percurso profissional	- Fale-me um pouco da sua experiência profissional? - Quando iniciou o seu percurso profissional e em área iniciou? - Desde quando é que exerce a função como coordenador/a?	
<b>C - Experiência na Euroconsult</b>	-Perceber como e quando é que começou a trabalhar com a organização -Compreender a sua perceção sobre a Euroconsult e o seu trabalho	- Como teve contato com a Euroconsult? - Há quanto tempo trabalha com a Euroconsult? - Qual a sua perceção da Euroconsult enquanto entidade formadora? - Fale-me um pouco do trabalho técnico-pedagógico da Euroconsult?	

<p><b>D</b></p> <p><b>-Coordenador/</b></p> <p><b>a na</b></p> <p><b>Euroconsult</b></p>	<p>-Compreender a percepção do/a coordenador/a em relação à transferência da aprendizagem e o seu impacto na vida dos formandos</p>	<p>- Caracterize os grupos de formandos que participam nos projetos de formação modular?</p> <p>- Considera pertinente os conteúdos das ações de formação tendo em conta o grupo de formandos que participam nestes projetos?</p> <p>- Considera que existe transferência das competências/ conhecimentos transmitidos aos formandos durante as ações de formação?</p> <p>-Que impacto na vida pessoal e/ou profissional dos formandos acha que tiveram as formações que assegurou na Euroconsult?</p> <p>- Que benefícios e desvantagens acha que este tipo de formação proporciona na vida dos formandos?</p>	<p>Caso não diga, questionar sobre a motivação dos mesmos, a sua participação. Pedir uma caracterização dos formandos</p> <p>Pensar sempre nas últimas duas experiências que teve</p> <p>Acha que os mesmos aplicam estes conhecimentos no seu dia-a-dia?</p>
------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acha que existe alguma relação entre o impacto da formação nos formandos e o tipo de formação onde os mesmos se inserem? (Formação Modular Financiada)</li> <li>-Faça uma caracterização dos formadores e das suas prestações que assegurem ações de formação nestes projetos?</li> </ul>	Se Sim ou Não. E explicar o porquê.
<b>E - Processo de Avaliação da Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compreender a perceção do entrevistado em relação ao método de avaliação da Euroconsult.</li> <li>-Conhecer a metodologia de avaliação da formação e como é aplicada.</li> <li>- Compreender a opinião do entrevistado em relação a essa metodologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explique-me a metodologia de avaliação da formação realizada pela Euroconsult?</li> <li>- O seu trabalho de coordenação é avaliado?</li> <li>- Relativamente aos formandos como é que eles são avaliados?</li> <li>- O formador é avaliado? Como?</li> <li>- Que opinião tem relativamente ao método utilizado pela Euroconsult para a avaliação da formação?</li> </ul>	<p>Todo o processo de avaliação.</p> <p>Quem é avaliado, em que altura do processo formativo e como?</p> <p>Se sim, como? Do seu ponto de vista acha que é funcional?</p> <p>Perceber se existe um modelo de avaliação específico</p> <p>Compreender se é dado feedback ao formador da sua avaliação para melhoria no futuro</p>

<b>F - Conclusão da entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação</li> <li>- Agradecer a disponibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> <li>- Muito obrigada pela sua colaboração!</li> </ul>	
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### **Anexo III - Guião de Entrevista - Formador/a da Euroconsult**

#### **Objetivo Geral:**

- Compreender a perceção de um/uma formador/a sobre o impacto da formação na vida pessoal e ou profissional dos formandos;
- Conhecer a opinião/ conhecimento de um/uma formador/a acerca da metodologia de avaliação da formação da Euroconsult.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conhecer as motivações de inscrição e participação dos formandos na/s ação/ões de formação;
- Compreender a opinião da formador/a relativamente à qualidade da formação;
- Compreender a aprendizagem/ aperfeiçoamento realizado pelos formandos;
- Conhecer a transferência/ aplicabilidade da formação na vida pessoal e ou profissional dos formandos pela visão do/a formador/a;
- Compreender a perceção do/a formador/a em relação ao método de avaliação da Euroconsult aos formandos e ao formador/a.

**Entrevistado:** Formador/a de Ações de Formação da Euroconsult em Projetos de Formação Modular Financiada

**Entrevistador:** Ana Marta Ferreira

**Data da entrevista:** 09 de Novembro de 2020

**Local:** Realizada à distância através da Ferramenta Zoom

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Perguntas	Notas
<b>A - Legitimação da Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar os objetivos da entrevista e para que fim vai ser utilizado (âmbito do relatório de estágio)</li> <li>- Motivar o entrevistado</li> <li>- Garantir o anonimato</li> <li>- Pedir para gravar a entrevista</li> </ul>	<p>O meu nome é...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta entrevista é realizada no âmbito do relatório de estágio como trabalho final para o Mestrado de Educação e Formação, área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação...e tem como fim.....</li> <li>- Sublinhar a importância do contributo do entrevistado</li> <li>- Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos</li> <li>- Podemos fazer a gravação áudio da mesma para facilitar depois a análise das respostas?</li> </ul>	

<b>B - Caracterização do entrevistado</b>	- Conhecer o percurso académico	- Fala-me um pouco do seu percurso académico a seguir ao ensino secundário?	
	- Conhecer o percurso profissional	- Fale-me um pouco da sua experiência profissional? - Quando iniciou o seu percurso profissional e em área iniciou? - Desde quando exerce a função de formadora? Em que áreas exerce a sua função?	
<b>C - Experiência da Euroconsult</b>	-Perceber como e quando é que começou a trabalhar com a organização	- Como teve contato com a Euroconsult?	

	<p>-Compreender a sua percepção sobre o processo de trabalho da Euroconsult</p>	<p>- Há quanto tempo trabalha com a Euroconsult?</p> <p>- Quantas ações de formação já assegurou?</p> <p>- De que áreas e tipo de formação já assegurou e em que modalidades?</p> <p>- Que tipo de relação tem com a Euroconsult?</p> <p>- Qual a sua percepção da Euroconsult enquanto entidade formadora?</p> <p>- Fale-me um pouco do trabalho técnico-pedagógico com a Euroconsult?</p>	<p>Relação com os coordenadores; Preenchimento do dossiers técnico-pedagógicos; Organização do trabalho; Comunicação</p>
<p><b>D -Formador/a na Euroconsult</b></p>	<p>-Compreender a percepção do/a formador/a em relação à transferência da aprendizagem e o seu impacto na vida dos formandos</p>	<p>- Relativamente à última ação de formação que assegurou para a Euroconsult como é que acha que a mesma correu?</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fala-me um pouco dos formandos com quem já trabalho?</li> <li>- Caracterize os últimos dois grupos de formandos com que trabalhou na Euroconsult?</li> <li>- Considera pertinente os conteúdos das ações de formação que já assegurou na Euroconsult tendo em conta o grupo de formandos que já teve?</li> <li>- Considera que existe transferência das competências/ conhecimentos transmitidos aos formandos durante as ações de formação?</li> <li>- Que impacto na vida pessoal e/ou profissional dos formandos acha que tiveram as formações que assegurou na Euroconsult?</li> <li>- Que benefícios e desvantagens acha que este tipo de formação</li> </ul>	<p>Caso não diga, questionar sobre a motivação dos mesmos, a sua participação. Pedir uma caracterização dos formandos</p> <p>Pensar sempre nas últimas duas experiências que teve</p> <p>Acha que os mesmos aplicam estes conhecimentos no seu dia-a-dia?</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>proporciona na vida dos formandos?</p> <p>- Acha que existe alguma relação entre o impacto da formação nos formandos e o tipo de formação onde os mesmos se inserem? (Formação Modular Financiada)</p>	<p>Se Sim ou Não. E explicar o porquê.</p>
<p><b>E - Processo de avaliação da formação</b></p>	<p>-Compreender a perceção e opinião do entrevistado em relação ao método de avaliação da Euroconsult.</p>	<p>- Que tipo de avaliação utiliza nos formandos nas ações da Euroconsult para avaliar as suas aprendizagens?</p> <p>- A Euroconsult enquanto entidade formadora interfere com a metodologia de avaliação?</p> <p>- A metodologia de avaliação varia conforme o tema da ação de formação?</p> <p>- Qual a sua opinião em relação à metodologia utilizada?</p> <p>- No término de cada ação é lhe feito algum feedback por parte dos</p>	



		coordenadores acerca do seu desempenho?	
<b>F - Conclusão da entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação</li> <li>- Agradecer a disponibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> <li>- Muito obrigada pela sua colaboração!</li> </ul>	

### **Anexo III - Guião de Entrevista - Formandos/as da Euroconsult**

#### **Objetivo Geral:**

- Compreender a perceção de um/uma formando/a sobre o impacto da formação na sua vida pessoal e ou profissional;
- Conhecer a perceção de um/uma formando/a sobre a qualidade da formação recebida;
- Compreender a perceção de um/uma formando/a sobre o processo de avaliação da formação.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conhecer as motivações de inscrição e participação de um/a formando/a na/s ação/ões de formação;
- Compreender a opinião de um/uma formando/a relativamente à qualidade da formação;
- Compreender perceção do entrevistado sobre a aprendizagem/ aperfeiçoamento proporcionado pela formação;
- Conhecer a perceção do entrevistado sobre a transferência/ aplicabilidade da formação na vida pessoal e ou profissional;
- Conhecer a opinião de um/uma formando/a relativamente à qualidade da prestação dos formadores;
- Compreender o conhecimento do entrevistado sobre o processo de avaliação da formação;
- Conhecer a opinião do formando relativamente à avaliação da formação.

**Entrevistado:** Formando/a de Ações de Formação da Euroconsult em Projetos de Formação Modular Financiada

**Entrevistador:** Ana Marta Ferreira

**Data da entrevista:** A - 04 de Novembro de 2020 / B - 07 de Novembro de 2020

**Local:** Foram realizadas ambas à distância através da Ferramenta Zoom

<b>Blocos Temáticos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Notas</b>
<b>A - Legitimação da Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar os objetivos da entrevista e para que fim vai ser utilizado (âmbito do relatório de estágio)</li> <li>- Motivar o entrevistado</li> <li>- Garantir o anonimato</li> <li>- Pedir para gravar a entrevista</li> </ul>	<p>O meu nome é...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta entrevista é realizada no âmbito do relatório de estágio como trabalho final para o Mestrado de Educação e Formação, área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação...e tem como fim.....</li> <li>- Sublinhar a importância do contributo do entrevistado</li> <li>- Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos</li> <li>- Posso fazer a gravação áudio da mesma para facilitar depois a análise das respostas?</li> </ul>	
<b>B - Caracterizaçã</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer o percurso académico</li> </ul>	Fala-me um pouco do seu percurso académico a seguir ao ensino secundário?	

<b>o do entrevistado</b>	- Conhecer o percurso profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale-me um pouco da sua experiência profissional?</li> <li>- Quando iniciou o seu percurso profissional em área iniciou?</li> <li>- Em contexto de trabalho, teve alguma formação dada pela empresa que o/a empregou? Se sim, descreva essa ou essas experiências?</li> </ul>	Se o entrevistado nunca tiver exercido algum tipo de função profissional não se questiona
<b>C - Experiência na Euroconsult</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perceber quais as razões para terem escolhido a Euroconsult</li> <li>-Perceber que opinião tem sobre a formação da Euroconsult</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como teve contato com a Euroconsult?</li> <li>- O que o levou a procurar formação na Euroconsult</li> <li>- Conhece a tipologia de formação onde está inserido?</li> <li>- Quantas formações é que já realizou com a Euroconsult? De que áreas?</li> <li>- Continua a participar em ações de formação?</li> <li>- Qual a sua perceção sobre a Euroconsult enquanto entidade formadora?</li> <li>- Fale-me um pouco da sua experiência enquanto formando na Euroconsult?</li> <li>- Como caracteriza a coordenação da Euroconsult?</li> <li>- Que opinião tem do trabalho dos formadores das últimas formações que frequentou?</li> </ul>	A organização demonstrada pela Organização

<b>D - Fatores Motivacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender as motivações e razões dos formandos para participarem em formações modulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as motivações para participar em formação profissional?</li> <li>- Considera que a participação nestas ações de formação lhe trazem vantagens/ benefícios?</li> <li>- A questão de as formações da Euroconsult serem financiadas é um fator motivacional para a sua participação?</li> <li>- Pretende continuar a participar nas formações da Euroconsult? Porquê?</li> </ul>	<p>Quais? Em quê?</p>
<b>E - Contexto do Formando Pós-Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber a opinião do formando relativamente à aprendizagem que obteve na/s formação/ões?</li> <li>- Compreender o contexto profissional e pessoal do formando, nomeadamente o impacto da formação na sua vida</li> <li>- Compreender a opinião do formando relativamente à qualidade da formação recebida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que aprendizagens foram proporcionadas pela formação frequentada (da Euroconsult)?</li> <li>- Sente que a/as formação/ões lhe trazem competências novas ou aperfeiçoamento de competências já adquiridas?</li> <li>- Das aprendizagens efetuadas/ temas abordados considera que têm aplicações para o seu dia-a-dia, em particular na sua vida profissional?</li> <li>- O que salienta como mais positivo e menos positivo nos processos de formação?</li> </ul>	<p>Se não, porquê? Se sim, em que aspectos?</p> <p>Especificar, concretizar com exemplos</p>

<b>F - Processo de Avaliação da Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compreender o conhecimento do entrevistado sobre o processo de avaliação da formação</li> <li>-Conhecer a opinião do formando relativamente à avaliação da formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que metodologia de avaliação o formador utilizou para o avaliar nas suas ações de formação?</li> <li>- A metodologia mudava conforme a formadora e/ou a ação de formação ou era sempre igual?</li> <li>- A metodologia foi acordada entre os formandos e o/a formador/a?</li> <li>- Que opinião tem sobre a metodologia utilizada?</li> <li>- Que pontos fortes e fracos identificada nessa metodologia?</li> </ul>	
<b>G - Conclusão da entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação</li> <li>- Agradecer a disponibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> <li>- Muito obrigada pela sua colaboração!</li> </ul>	

## **Anexo VII - Transcrição da Entrevista ao Coordenador/a de Formação da Euroconsult**

**Entrevistadora - Ana Marta Ferreira**

**Entrevistado/a - Coordenadora/a de Formação (E1)**

**Local:** Ferramenta Zoom

**Data:** 09 de Novembro de 2020

**Duração da Entrevista:** 46 minutos

**Entrevistadora:** Olá C... , boa tarde

**Entrevistado/a:** Boa tarde

**Entrevistadora:** O meu nome é Ana Marta Ferreira, eu decidi entrevistar-te como já ahh... tinha falado para ahh... fazer uma entrevista para a minha dissertação de mestrado e ela é realizada como trabalho final do meu mestrado em Educação e formação com área de especialidade em gestão e organização da educação e formação e tem o seguinte fim, eu quero compreender a tua perceção do impacto da formação na vida pessoal e profissional dos formandos e conhecer as metodologias da avaliação ou a metodologia de avaliação da euroconsult através da prática da área de um coordenador. Ok.

**Entrevistado/a:** Ok.

**Entrevistadora:** Hum... sublinho a importância do teu contributo porque ahh... hum... sem ele não teria a tua preceção de coordenadora e da visão de coordenadora nestas questões que eu vou analisar por tanto agradeço desde já a tua intervenção. Informar também que a entrevista vai ser anónima e apenas vai ser utilizada para fins académicos.

**Entrevistado/a:** Ok

**Entrevistadora:** Já me tinhas dito que sim mas aceitas eu gravar a entrevista.

**Entrevistado/a:** Aceito.

**Entrevistadora:** Muito obrigada. Então antes de passar à tua ahh... ou propriamente aos objetivos da entrevista quero conhecer um bocadinho do teu percurso académico. Fala-me um bocadinho do teu ensino secundário, a partir do teu ensino secundário.

**Entrevistado/a:** A seguir ao ensino secundário eu ahh... tirei uma licenciatura em educação e formação ahh... também tive algumas nuances numa licenciatura em engenharia informática embora não tenha terminado ahh... a seguir a isso fiz algumas formações profissionais da área do empreendedorismo com a euroconsult e atualmente estou a tirar o

mestrado em educação e formação com especialização em organização e gestão da educação e formação (risos).

**Entrevistadora:** Muito bem. Agora um bocadinho do teu percurso profissional, fala-me um pouco da tua experiência profissional, quando é que começou e em quê?

**Entrevistado/a:** Eu desde cedo sempre trabalhei na empresa do meu pai e às vezes ajudar a minha mãe quando ela se aventurava em negócios novos hum... mas trabalhos mesmo a sério foi comecei nos verões do secundário em pastelaria, gelatarias, supermercados. Sendo que trabalhei um ano no minipreço, fiz um estágio curricular na Do It Better onde tive o meu primeiro contacto nesta área da educação e da formação e atualmente ahh... com um mês e meio de experiência mais ou menos estou na euroconsult por recomendação.

**Entrevistadora:** (risos) Muito bem C... Diz-me só começaste a trabalhar com que idade, acho que não disseste só a idade, só para eu ter noção mais ou menos.

**Entrevistado/a:** É assim se formos contar com o ajuda o pai ajuda a mãe talvez a partir dos 10 anos se formos a contar a partir do secundário foi com 16

**Entrevistadora:** Ok.

**Entrevistado/a:** Sim.

**Entrevistadora:** Ahh... Relativamente à função de coordenadora já exerces-te antes ou apenas quando entraste na euroconsult, ou seja, quando é que começaste a exercer uma função de coordenação e quando é que começaste a ter experiência na área da coordenação da formação?

**Entrevistado/a:** Durante o estágio curricular da do it better eu já tive algum trabalho de coordenação embora não muito pesado era mais focado na parte da administração do que trabalho da coordenação. Agora aqui na euroconsult estou a começar a ter algum trabalho de coordenação embora ainda não esteja a acartar muita responsabilidade nisso tendo em conta que sou muito nova na empresa. No entanto eles fizeram estão a fazer um belo trabalho de integração (risos) e então já tenho algumas nuances do que é que realmente vai ser o meu trabalho enquanto coordenadora de formação.

**Entrevistadora:** Boa. E quando e como é que tiveste contato com a euroconsult?

**Entrevistado/a:** Hum... uma amiga minha recomendou-me houve uma oportunidade uma vaga que surgiu ahh... há pouco tempo e ela recomendou-me e eu candidatei-me fiz a entrevista e ahh... a responsável pela equipa pedagógica...

**Entrevistadora:** A gestora?

**Entrevistado/a:** A gestora gostou de mim e contactou (risos)



**Entrevistadora:** Boa. (risos) Pronto já me disseste há quanto tempo trabalhavas lá à um mês e meio mais ou menos um mês.

**Entrevistado/a:** Sim mais ou menos.

**Entrevistadora:** Pronto. Relativamente à tua perceção sobre a euroconsult enquanto entidade formadora ? Eu sei que já tiveste noutra empresa fala um bocadinho sobre qual é a tua preceção como é que vês a euroconsult hum enquanto entidade formadora?

**Entrevistado/a:** Eu acho que eles tentam trabalhar muito pela excelência pela qualidade, no entanto há um grande foco demasiado na parte financeira não tanto na parte pedagógica. Às vezes a parte financeira acaba por ter um relevo muito mais importante na empresa do que a parte pedagógica que para mim com visão da educação e formação é mais relevante, no entanto eles nunca põem de lado a qualidade da formação que administram mas mas pronto é isso.

**Entrevistadora:** Pronto ahh... ok falaste-me da tua perceção hum... fala-me um pouco do trabalho técnico pedagógico com que já tiveste contacto na euroconsult?

**Entrevistado/a:** ahh... Há muito trabalho (risos) que as coordenadoras realizam neste momento ainda não estou a fazer muito porque lá está ainda estou no período de iniciação mas já consegui perceber que vai de todo vai de contacto a formadores contacto a formandos hum... trabalho administrativo bastante pesado hum... no entanto existe um um grande apoio entre a equipa pedagógica que é bastante corporativa e isso facilita imenso quando existem casos um mais problemáticos que existem e ahh... mas pronto faz parte pronto não sei muito mais (risos)

**Entrevistadora:** Pronto, relativamente ao tipo de trabalho técnico-pedagógico queres dar alguns exemplos no tipo de trabalho que se pratica nesta , ou seja dentro da equipa que tipo de trabalho enquanto coordenador...

**Entrevistado/a:** De tarefas em si mesmo?

**Entrevistadora:** Exatamente

**Entrevistado/a:** Então para começar qualquer projeto primeiro há que haver um contacto com com o próprio aviso financeiro se for o caso ou com o cliente de uma empresa depende de um pouco do caso porque nós trabalhamos com projetos financiados e não financiados ahh... para recolher informação para poder trabalhá-la de forma a podermos elaborar um diagnóstico de necessidades de formação, essa é a única... primeira etapa em que qualquer projeto se faça é realizar um diagnóstico de necessidades de formação hum... mais tarde tem de haver sempre uma comunicação agilizada entre o coordenador e o responsável pela pelo do projeto hum... pela empresa ou no caso em que nós somos os próprios promotores da

formação ahh... temos que ter ainda mais em conta e em atenção porque temos estar também à procura dos formandos temos de agilizar a comunicação entre formador e formandos existe todo um processo pesado de comunicação também para além da administração e administrativo hum... mais mais temos de elaborar o DTP tendo em conta as normas que procedem tendo em conta o decreto de lei... tendo em conta o decreto de lei que está em vigor e sempre atualizando com com as novas versões que vão sendo sobrepostas ahh... portanto temos que estar sempre atualizadas em todas as leis que refletem a formação profissional em portugal seja ela financiada ou não hum... e temos ainda atenção também quando a formação é administrada nas regiões autónomas do açores de da madeira porque ainda se regem por questões diferentes das das normas em portugal continental.

**Entrevistadora:** Ok enquanto estavas a falar ouvi aqui uma coisa que fiquei bastante interessada, portanto já sabes isso tudo mas neste mês e meio em que estiveste na empresa, o que é que tu realmente já fizeste enquanto coordenadora?

**Entrevistado/a:** Tenho estado a prestar mais apoio administrativo, inserção de formandos no nosso sistema informático humantrain, planificação de ações, elaboração dos DTPs, elaboração de candidaturas para projetos financiados... o que é que eu fiz mais... relatório de avaliação final...

**Entrevistadora:** Do projeto ou do dossiê?

**Entrevistado/a:** De um dossiê de uma ação de formação.

**Entrevistadora:** Ah ok.

**Entrevistado/a:** Nunca fechei nenhum projeto porque até agora ainda estão a decorrer e vão estar a decorrer ainda durante mais 1 ano ou 2... a maior parte dos projetos estão em vigor. Estas candidaturas novas que estamos a submeter, e estamos a trabalhar ainda, também vão ter duração de mais 2 anos, todas as financiadas têm em regra geral 2 anos de...

**Entrevistadora:** De realização?

**Entrevistado/a:** (risos) De realização. Tirando agora com o facto da pandemia, que eles estenderam por mais um ano por questões de as pessoas não podiam estar presentes.

**Entrevistadora:** Ok. Há bocadinho, falaste-me aqui e queria deixar isto para o fim, falaste-me de... como é que foi... casos problemáticos e o facto da equipa ser bastante colaborativa. Podes tipo só explicar mais ou menos isso, dar mais detalhes.

**Entrevistado/a:** É assim, os casos problemáticos podem vir de vários aspetos...podem ser os próprios formandos, podem ser os próprios formadores, pode ser até mesmo na própria equipa, na própria equipa pedagógica, podem às vezes surgir algum conflito entre duas partes, acontece... depende do dia... mas o que nos realmente dá mais problemas são os

formandos... ou porque não nos facultam os documentos que nós precisamos para dar início à ação de formação... ou porque acham que devia ser tudo elaborado de maneira diferente e não compreendem o nosso lado enquanto coordenadoras e então exigem-nos coisas que nós não podemos facultar... ahh da parte dos formadores, eles às vezes têm mais do lado pedagógico, e como eu disse também ainda agora, a nossa empresa infelizmente vê muito o lado financeiro como prioritário e então também existe ali às vezes um *head-to-head* (risos).

**Entrevistadora:** Um frente-a-frente (risos).

**Entrevistado/a:** Isso, entre as duas partes porque embora o coordenador possa compreender também bastante a parte pedagógica, está sempre regido pelos... pela autoridade que é, que impõe a parte financeira como prioritária. E então pode existir assim alguns conflitos deste aspeto, ou outros externos que podem ser um pouco mais complicados mas que de momento não me estou a recordar de nenhum...

**Entrevistadora:** Tudo bem (risos). Se entretanto te lembrares depois dizes-me.

**Entrevistado/a:** Está bem.

**Entrevistadora:** Falando então dos formandos porque referiste aí, caracteriza-me um bocadinho os grupos dos formandos que participam nos projetos de formação modular, enquanto coordenadora não trabalhaste com eles mas quase de certeza que já te apercebeste, que já conheces o contexto...

**Entrevistado/a:** Sim, também com conversas que se fazem na própria sala da equipa pedagógica, porque também estou a dar algum apoio administrativo às minhas colegas enquanto estou a aprender, já consegui perceber que o caso das formações modulares, que somos nós que fazemos a certificação, se os formandos são ou não elegíveis para a formação... existem vários grupos... temos os empregados que querem novas experiências, novas oportunidades para poderem subir na carreira ou mudarem de carreira por completo, ou começar o seu próprio negócio ou algo assim... também temos os desempregados que estão a tentar requalificar-se para se conseguirem integrar no mercado de trabalho ou começarem os seus próprios negócios. Recentemente temos estado a trabalhar numa modular com a temática do empreendedorismo por isso é que eu estou a reforçar a parte do “abrirem os seus próprios negócios”. Hmm, e depois também encontramos alguns, tanto empregados como desempregados, que se candidatam e que realmente têm o perfil que nós procuramos, mas conseguimos compreender passado uns tempos que eles só se candidataram pelo facto de ser um projeto financiado e que têm direito a um subsídio de refeição.

**Entrevistadora:** Como é que tu enquanto coordenadora consegues perceber esse tipo de coisas, esse tipo de perceções... como é que as consegues retirar?

**Entrevistado/a:** Normalmente o próprio formador avisa-me e fala comigo constantemente a dizer que tem problemáticos na turma, que não estão interessados no que estão a falar, põem-se a fazer conversa e não deixam a formação decorrer como realmente é suposto. Nesses casos, nas próximas ações retiramos o formando porque não está interessado na matéria, só está interessado...

**Entrevistadora:** No subsídio do projeto.

**Entrevistado/a:** Exatamente, só está interessado no subsídio, então retiramos e colocamos alguém que esteja realmente interessado em aprender porque é esse o nosso objetivo.

**Entrevistadora:** Ok. Pronto, então é mais ou menos assim que caracterizas os grupos de formação modular.

**Entrevistado/a:** Sim.

**Entrevistadora:** Dos formandos (risos).

**Entrevistado/a:** Sim (risos).

**Entrevistadora:** Ok. Outra questão relativamente à pertinência dos conteúdos da formação, tendo em conta esse grupos que referiste... achas que é pertinente, não é pertinente? Qual é que é a tua perceção?

**Entrevistado/a:** Nós para escolhermos as temáticas das modulares, primeiramente temos de fazer um levantamento de necessidades da região, onde as modulares irão estar a decorrer. Portanto, tendo em conta a caracterização da região, nós conseguimos perceber quais é que são as necessidades, Por exemplo, em Lisboa existe muito o turismo, secalhar é melhor formar pessoas, para os desempregados, principalmente formá-los no turismo porque muito facilmente... com mais facilidade encontram trabalho nessas áreas. Se formos por exemplo, mais para as zonas centrais, secalhar o turismo não será tão relevante mas já a agricultura... porque têm muitos espaços e muitos espaços que não estão a ser reutilizados e que podem ser reaproveitados. Depende um pouco também de onde as modulares irão funcionar, nós nunca trabalhamos uma temática só porque sim, nós primeiro temos de analisar as necessidades de formação da região onde vamos adequar.

**Entrevistadora:** Ok. Portanto, à partida é sempre muito pertinente para esse grupo de formandos da região porque foi feito um levantamento de necessidades que há de responder às que eles precisam.

**Entrevistado/a:** Em princípio é esse o nosso objetivo. Pode às vezes ocorrer que o formando não tenha percebido exatamente a temática da formação... e que se tenha candidatado e que depois não era exatamente aquilo que ele queria... mas acho que isso são casos muito

pontuais e que não é a maioria. Eu acho que a maioria deles acabam mesmo por ver pertinente a formação que recebem.

**Entrevistadora:** Ótimo, isso é ótimo. Outra questão. Consideras que existe transferência das competências ou dos conhecimentos transmitidos aos formandos durante as ações de formação? Ou seja, se realmente existe impacto e aprendizagem?

**Entrevistado/a:** Eu conheço um caso que... de uma formanda que esteve a fazer um mini percurso de empreendedorismo connosco, que ela já tinha tentado abrir um negócio antes mas que falhou, porque não tinha noções básicas do que é ser empreendedor e então o negócio não conseguiu ser auto sustentável... mas neste momento, depois da formação e tudo mais, ela voltou a tentar abrir o negócio e está a correr muito melhor e ela dá graças por ter feito finalmente uma formação nesta área e arrepende-se de antes de ter começado anteriormente e perdeu imenso dinheiro e foi muito mau para ela... arrepende-se por não ter começado realmente por ter feito esta formação. Agora está contente, consegue adaptar os conhecimentos que adquiriu na formação e colocá-los na prática para o seu próprio negócio que voltou a abrir e está a correr muito melhor.

**Entrevistadora:** Ok, isso foi um caso.

**Entrevistado/a:** Um caso.

**Entrevistadora:** Um caso. Se me falasses de uma forma mais genérica, onde é que tu consegues enquadrar esta transferência de competências e conhecimentos?

**Entrevistado/a:** Então, eu não consigo ter realmente uma grande perceção sobre o que é que os formandos acabam por retirar da formação. Não consigo ter uma grande perceção do que é que acontece depois da formação acabar.

**Entrevistadora:** Posso só fazer um à parte?

**Entrevistado/a:** Sim sim sim sim sim.

**Entrevistadora:** Porque é que tu achas que isso acontece ou qual é a razão para que isso não aconteça? Como é que tu não consegues retirar essa informação?

**Entrevistado/a:** Após a avaliação da ação ser concluída, são emitidos os relatórios, é fechado o DTP e o DTP é posto num canto.

**Entrevistadora:** Ok, não existe acompanhamento pós-formação.

**Entrevistado/a:** Posterior. Que eu tenha reparado até agora, não. Se existir eu realmente ainda não consegui ter esse tipo de perceção mas pelo o que eu já consegui perceber, é feito o relatório, é fechado o DTP e o DTP fica num canto à espera

**Entrevistadora:** Portanto, se eu te perguntar o impacto na vida pessoal e/ou profissional nos formandos que tiveram as formações...

**Entrevistado/a:** Existem casos de sucesso e normalmente quando têm sucesso, eles vão ter connosco e falam e agradecem... mas também não são todos, há alguns esporadicamente que vêm ter connosco para nos agradecer... mas honestamente não temos uma perceção muito real do que é realmente o impacto que tem para além do que eles nos dizem no final da formação... se realmente foi importante para eles ou não. Mas lá está, é logo no final da formação, não é um acompanhamento ao longo do tempo, nós não temos perceção ao longo do tempo se realmente aquilo mudou as vidas deles ou não.

**Entrevistadora:** Ok, portanto não há um processo dentro da da euroconsult que faça esse levantamento?

**Entrevistado/a:** Que eu saiba não.

**Entrevistadora:** Ha ok. (risos) Pronto ahh... Muito bem portanto o basicamente o que tu me dirias do impacto é que não existe de maneira de retirar essa informação pelo menos da euroconsult para os formandos a não ser que sejam eles próprios por livre e própria vontade a comunicar isso à entidade.

**Entrevistado/a:** Exato.

**Entrevistadora:** Ok e pronto (risos) Benefícios e desvantagens que achas que este tipo de formação proporciona na vida dos formandos?

**Entrevistado/a:** Por um lado é complicado começando logo pela parte dos formandos que vêm motivados pelas razões financeiras ahh... acaba por nos destruir um pouco a turma porque acabam por... a própria formação acaba por não ser tão impactante para a turma completa que existe um ou dois que não estão realmente interessados e então acaba por haver uma desvantagem muito grande nesse aspeto que eles estão lá mais interessados pelo subsídio e não tanto pelo tema da formação por isso é que nós também retiramos esses formandos e não os voltamos colocar em ações futuras a não se que mudem a sua atitude hum... mas por outro lado como também disso como as temáticas são escolhidas tendo em conta as necessidades de cada região para os empregados e especialmente para os desempregados e acho que surgem aqui uma grande vantagem entre termos de aquisição de competências necessárias para ingressarem no mercado de trabalho ah... porque não estão só não estão só a formar não estão só a aprender porque o conhecimento faz parte mas estão especialmente a apreender o que faz falta na região onde se inserem que há partida será a região onde eles querem ingressar no mercado de trabalho pelo terão mais facilidade para assim se dizer de o fazer nesse ponto de vista é um benefício eles realmente levarem a sério as formação que nós deixamos que nós facultamos.

**Entrevistadora:** Não queres acrescentar mais nada?

**Entrevistado/a:** Não me lembro de mais nada...

**Entrevistadora:** Ok...pronto. Já me identificasse os benefícios. Achas que existe algum tipo ou alguma relação entre o impacto da formação nos formandos e o tipo de formação que eles estão a receber? Ou seja, o tipo de formação é a formação modular ahh...dentro dos moldes da formação financiada como me identificaste, achas que existe uma relação direta, entre o impacto..e o tipo de formação que é...que é fornecida?

**Entrevistado/a:** Talvez...Não...Lá está, como ainda não estou a coordenar uma...uma ação de formação de....uma projeto de formação modular, eu não consigo ter muita....uma perceção muito abrangente sobre...sobre o tema. No entanto, consigo perceber que o os formandos....Podes repetir a pergunta se faz favor?

**Entrevistadora:** Posso (risos) Se achas que existe alguma relação entre o impacto da formação nos formandos e o tipo de formação, onde os mesmos se inserem, que é a formação modular financiada.

**Entrevistado/a:** Lá está o impacto, o maior impacto que a formação terá nos formandos é...é ser temáticas próprias para a região. A formação modular é formação de cartaz, ela já está estipulada é assim que...Existe todo um referencial, que tem de ser seguido ahh...claro que os formadores adaptam essas referências ao...à caracterização da turma, no entanto, à coisas que eles não conseguem escapar a cem por cento, porque está estipulado para ter o certificado nessa área, há certas coisas que tem de ser ahh...feitas daquela maneira. Ahh...pelo que...ahh...

**Entrevistadora:** Podem influenciar...

**Entrevistado/a:** Podem influenciar um pouco mas...ou ao mesmo tempo pode não influenciar, tanto pela forma. Secalhar se fosse uma..uma formação mais pormenorizada, estudada exatamente só para aquele grupo, provavelmente iriam ter um impacto muito maior como...como é uma formação de cartaz, embora seja adaptável aos grupos pode não ir realmente a cem por cento de acordo às expectativas deles...

**Entrevistadora:** Muito bem. Agora falando assim falando um bocadinho mais na perspetiva dos formandos ahh... caracteriza-me um bocadinho como é que são os formadores ahh...qual é a sua prestação de serviços ahh...os formadores que especialmente asseguram as ações de formação, neste tipo de projetos?

**Entrevistado/a:** Então nós temos por prática só contratar que...que tenham realmente uma experiência relevante na área da... da formação que irão exercer...Se não tiverem ahh...experiência relevante, nós metemos de parte, porque poderão não...não corresponder às expectativas que nós temos de...da qualidade da formação. Claro que depois, também

ouvimos o....através das reações dos formandos, se realmente o que nós achamos pelo currículo do formador vai de encontro ou não. Se as reações forem positivas continuamos a utilizar o formador pra ahh...para projetos futuros. Se as reações forem um pouco mais para o negativas, deixamos de utilizar esse formador porque as expectativas que teríamos dele ahh..da experiência realmente não foram ahh...executáveis com a turma. Isso poderá ser por um número de casos diferentes, pode ser simplesmente porque o formador não...não, não teve uma relação interpessoal com os formandos...

**Entrevistadora:** Não se enquadrar no tipo de formandos...

**Entrevistado/a:** Exato...

**Entrevistadora:** Achas que isso muitas vezes acontece?

**Entrevistado/a:** De vez em quando, de vez em quando acontece, sim...Mas e...Quando acontece temos de procurar outro formadora pra...pra...tentar se encontramos alguém que consiga ahh...adaptar-se a o...à turma, aos formandos.

**Entrevistadora:** O que é que tu queres dizer com adaptar-se?

**Entrevistado/a:** Não surjam conflitos com...entre formadores e formandos....

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** Porque às vezes acontece. E então quando isso acontece, nós temos de de substituir o formador porque os formandos é que estão a beneficiar. O formador pode ser...

**Entrevistadora:** Substituído...

**Entrevistado/a:** Replaced...

**Entrevistadora:** Certo...

**Entrevistado/a:** Certo...

**Entrevistadora:** Ok...Falaste já de....ahh...reações de formandos. Antes de falarmos especificamente disso, gostava de te perguntar ahh....que me explicasses um bocadinho da metodologia da avaliação da formação, que a euroconsult utiliza?

**Entrevistado/a:** Nós temos duas metodologias de...de avaliação que costumamos utilizar...para a maioria dos nossos projetos, a não ser que seja um projeto muito específico, são estas que nós usamos. Ahh...uma avaliação qualitativa de nós ahh...avaliamos a participação e motivação dos formandos, o relacionamento interpessoal e o trabalho de equipa, o sentido de responsabilidade e a aquisição de conhecimentos. Este...esta avaliação é pra...é mais usada para projetos autónomos de formação de empresas, pra...formação-ação também para empresas e...basicamente tudo o que não é projetos modulares.

**Entrevistadora:** Ok...



**Entrevistado/a:** Para projetos modulares que é o tema desta entrevista, nós usamos uma avaliação quantitativa ahh...ou seja temos uma escala de 1 a 20 e avaliamos: a aquisição de conhecimentos, a aplicação desses conhecimentos, a mobilização de competências em novos contextos, a participação e a motivação na ação de formação, as relações interpessoais, o trabalho em equipa, a adaptação a uma nova tarefa e a pontualidade a assiduidade, porque são bastante relevantes, porque se não estiverem lá ou se começarem a interromper a turma ou chegam atrasados ahh...o trabalho não é desenvolvido com a mesma fluência, esta...esta avaliação é muito usada no...é a que usamos sempre na...nos projetos modulares, porque nos permite ter uma valência maior de...de que competências é que estão realmente a adquirir, estamos a avaliar mais para...E como são formações que costumam, que vão entre 25 e 50 horas, faz mais sentido termos este tipo de avaliação...

**Entrevistadora:** Ok...Esee....É só esses parâmetros que avaliam ou usam outro instrumento para avaliar o formando?

**Entrevistado/a:** Eventualmente o formador...Independentemente...Lá está é nesta parte que o formador também se adapta à turma ou cria trabalhos em equipa pra...como elemento de avaliação ou faz testes ou....organiza algum projeto entre os formandos. Aí nós damos um pouco mais de facilidade e abertura ao formador para de adaptar às necessidades da turma em concreto, depende muito de turma para turma e de temática para temática.

**Entrevistadora:** Portanto aqui o formador, tem esses parâmetros que tem de avaliar obrigatoriamente porque é imposto pela entidade formadora...

**Entrevistado/a:** Sim...

**Entrevistadora:** Contudo a forma como ele os recolha é de liberdade da responsabilidade dele?

**Entrevistado/a:** Sim.

**Entrevistadora:** Ok, parece-me bem. Falaste-me foi da avaliação dos formandos, eu quero perceber, processo de avaliação do início ao fim, ou seja, que é que é avaliado? Em que altura? E como.

**Entrevistado/a:** É assim nós começamos...a primeira avaliação de todas é a avaliação diagnóstica para o projeto, é a primeira avaliação que surge na...em todo o projeto. Nós temos de saber exatamente quais são as necessidades de formação a aplicar, após esse diagnóstico...

**Entrevistadora:** Posso só te perguntar como é que é feito esse diagnóstico?

**Entrevistado/a:** Depende do projeto...

**Entrevistadora:** Vá no projeto de formação modular.

**Entrevistado/a:** Existe um levantamento de...necessidades das regiões como já tinha referido ahh...porque nós trabalhamos pelas...NUT's ahh...ou seja, temos o Norte, o Centro, o Alentejo, Lisboa, Açores e Madeira...

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** E...todas estas regiões têm características muito específicas ahh....coisas que se aplicam no Centro não se aplicam no Algarve, não se aplicam em Lisboa, não se aplicam nos Açores e...nós tentamos enquadrar as temáticas que nós oferecemos, porque só somos ahh...certificados em algumas temáticas, não em todas. Então tentamos adaptar as nossas temáticas, tentar perceber se as nossas temáticas são realmente relevantes naquelas zonas, se são candidatamo-nos e...justificamos a necessidade da...das temáticas que nós trabalhamos nas regiões que estamos a fazer a candidatura. Se não forem relevantes nós não...nem sequer submetemos a candidatura porque, não há necessidade de formar os empregados ou os desempregados nas áreas em que nós...nos competem...é por aí que surge o diagnóstico...

**Entrevistadora:** Ok...Pronto, continuando ahh...O primeiro passo é necessidades, diagnóstico de necessidades?

**Entrevistado/a:** Exato!

**Entrevistadora:** Depois?

**Entrevistado/a:** Depois existe...a avaliação para seleção dos formandos.

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** Porque lá está, nem todos são elegíveis, temos de verificar ahh...os próprios avisos ahh...de candidatura financiadas, dizem-nos quais os formandos elegíveis. Algumas são só para desempregados, outras são para empregados e desempregados, outras são para empregados de longa duração, outras para desempregados de curta duração, estou a trocar, peço desculpa. Desempregados de longa duração, desempregados de curta duração e empregados de....que possam estar em...em...perigo de perder o trabalho.

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** Esses são os mais...os que tentamos. Porque se lá está, se estão em perigo de perder o trabalho, precisam de se reabilitar para voltarem ao mercado de trabalho.

**Entrevistadora:** Muito bem, portanto, fazem tipo uma seleção do formando que vai participar no projeto?

**Entrevistado/a:** Exato!

**Entrevistadora:** Uma avaliação, depois de ele ser avaliado entra para o projeto?

**Entrevistado/a:** Sim...Depois existe um acompanhamento da...contínuo da...dos formando duran...durante a formação, de o formador, entra várias vezes em contato connós...connosco para sabermos o que...o que é que a turma está a precisar, se é necessário adaptar ahh...mais recursos, pode ser necessário, no primeiro dia nós...nós podemos não ter ah...ahh....a noção realmente...aquela turmas em específico precisa de computador ahh....e durante a primeira ação de formação, durante a primeira aula de formação ahh...o formador repara nessa necessidade, fala connosco e nós enviamos os computadores e os formandos têm a aula normal ahh....e...lá está, existe sempre um acompanhamento contínuo, que os formandos possam retirar o máximo possível da formação que está a ser administrada. Após este acompanhamento, são então, avaliados pelo formador, através de...de testes ou trabalhos de equipa ou...o que o formador achar adequado. Ahh...no último dia de formação, nós pedimos prós...ahh...os formandos, avaliarem a formação em termos de.... da própria ação, do formador que tiveram e do acompanhamento que o coordenador da formação ahh...lhes deu...Também nessa altura, o coordenador avalia a prestação do formador depois de...de receber, a reação dos formandos, perceber...lá estar os formandos têm uma perceção diferente de nós coordenadores, o formador para nós pode ter entregue os documentos todos, limpinhos, arrumados e ser excelente, mas depois na reação vimos a descobrir que afinal o...o domínio da matéria não era assim tão grande. Temos também de ter em conta a reação que os formandos, pra realmente avaliarmos corretamente o formador. Ahh....então avaliamos o formador ahh...tendo em conta a capacidade de intervenção, a utilização dos materiais, a organização do trabalho técnico, domínio da área da atuação e facilidade de relacionamento interpessoal. Depois de concluirmos ahh....a ação de formação, a nossa gestora de formação avalia o nosso trabalho. Num questionário, onde avalia o planeamento da formação que nós fizemos ahh...como é que organiza...organizamos a formação e como é que promovemos a própria formação, como é que nós fizemos todo o trabalho de coordenação e acompanhamento e como é que ahh....fizemos a avaliação final da formação, incluindo forman...formadores e a própria ação de formação.

**Entrevistadora:** E o processo termina aí?

**Entrevistado/a:** Faz-se o relatório final e fecha-se o DTP e está feito.

**Entrevistadora:** Pronto, como já tinha dito.

**Entrevistado/a:** Exato.

**Entrevistadora:** Relativamente, e agora vou deste, porque é...estás a ser avaliada e és tu e às de ter um perceção diferente. Do teu ponto de vista achas que a avaliação do gestor, como tu disseste, ao coordenador é funcional?

**Entrevistado/a:** Não.

**Entrevistadora:** Porquê?

**Entrevistado/a:** Porque existe um grande grau de confiança entre gestora e coordenadoras e...ahh...O que acaba mais por ser feito é uma auto-reflexão do nosso trabalho, claro que temos...que temos de perguntar à gestora de concorda com os parâmetros que nós pusemos na nossa auto-avaliação, se ela discordar então ela muda, mas parte mais de uma auto-avaliação do que propriamente da...ahm....da gestora de nos avaliar a nós ahn...do que nos avaliar a nós coordenadoras. Ahh...se...se ela achar que não foi da maneira que nós nos auto-avaliámos ela justifica e nós tentamos melhorar os nossos comportamentos, mas sim...parte muito de uma auto-reflexão e não tanto de uma avaliação que a gestora faz de nós.

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** Mas é suposto para ser a gestora a avaliar as coordenadoras...

**Entrevistadora:** Pronto...Também já me falaste como os formandos são avaliados tendo em conta ahh...do lado da Euroconsult como do formador. Ahh...és da área da Educação e da Formação e vou-te fazer esta questão a título de curiosidade, porque também é um dos tópicos meus de...análise....Se tivesses de identificar um modelo, que te lembres ahh...consegues associar a algum, não consegues?

**Entrevistado/a:** Um modelo de quê?

**Entrevistadora:** Ahh...um modelo de avaliação teórico?

**Entrevistado/a:** (risos)

**Entrevistadora:** Se não souberes não há mal nenhum, estava a perguntar a título de curiosidade.

**Entrevistado/a:** Então, eu...eu deixei de estudar há dois anos e...

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** E não tenho cadeira de avaliação há dois anos e não me lembro de nenhum modelo peço desculpa... (risos)

**Entrevistadora:** Não faz mal! Pronto, também já me falaste de como o formador é avaliado...ahh...a avaliação que vocês fazem ao formador ahh...tanto por parte dos formandos ao formador e vocês coordenadores ao formador é lhe transmitido, é lhe dado feedback da prestação nos vários domínios que me...que me identificaste?

**Entrevistado/a:** Honestamente, acho que não...Nunca....Por acaso nunca reparei, mas ahh...pelo que eu já percebi, mesmo que ele seja mal avaliado não...não lhe é dado esse feedback, portanto o formador fica sempre às cegas, pode ser tirado do projeto e nunca perceber porquê.

**Entrevistadora:** Ok, ok...Pronto, já me falaste um bocadinho de como é que é processo..que a Euroconsult utiliza e a metodologia que ela utiliza para avaliar a formação ahh..no seu todo, desde o início da conceção da formação até ao seu fim, até ao seu término. Que opinião é que tu tens relativa ahh...relativamente a isso, ao método utilizado da..pela Euroconsult para avaliar a formação, qual é a tua opinião?...A sua eficácia, a sua exequibilidade, é funcional, não é?

**Entrevistado/a:** Ela...Ela ser funcional é...exequível também...Se é pertinente, não tenho tanto a certeza, porque lá está, foi como já disse se...anteriormente... a partir do momento em que o DTP é fechado, é fechado e não se volta a olhar. Ou seja, se houve reações negativas dos formandos, se houve feedback ahh...mal incorporado do formador ahh...se houve coisas muito positivas a ser...a serem postas em causa. Seja pela positiva ou pela negativa, a partir do momento em que é fechado, não se volta a olhar. E o *feedback* que normalmente não é transmitido, fica para nós, nós fechamos, metemos a um canto e não voltamos a olhar. Portanto, mesmo que nos faça... façamos um processo muito bonitinho da avaliação da formação, do formador, dos formandos de tud...de nós próprias ahh...a não ser mesmo ahh... no processo em que a gestora da formação que nos dá o feedback da nossa auto-avaliação, não existe um feedback para dar a mais ninguém...Portanto, mesmo que as coisas tenham corrido extremamente bem ou extremamente mal, a probabilidade de isso voltar a acontecer é grande.

**Entrevistadora:** Ok, estás me a dizer então que não é transmitido *feedback* aos formadores ou a todos os *stakeholders*, ou seja, a todas as pessoas afectas à formação?

**Entrevistado/a:** Exato!

**Entrevistadora:** Quem são esses todos?

**Entrevistado/a:** Principalmente os formadores.

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** Porque lá está se...Ainda...Ainda agora me perguntaste se ahh...se nós damos feedback aos formadores sobre a avaliação que nós lhe damos...e nós não damos. E secalhar seria necessário, existir esse momento de feedback ao formador. Até mesmo para ele, enquanto profissional ter a oportunidade de se...de melhorar. Porque ele pode... pode saber algumas coisas que pode melhorar mas não teve oportunidade de o fazer, mas ahh...a pessoa em si não consegue olhar para tudo, as pessoas que estão de fora secalhar conseguem olhar para outras coisas, e nós coordenadoras olhamos para muito coisa. E umas das coisas é realmente o...o desempenho do formador....Claro que às vezes tentamos dar o feedback quando a coisa não está a correr muito bem e o formador não querer ouvir, fazer ouvidos

mudos ahh...mas pronto, essa...ahh...isso só acontece quando a coisa está a correr mesmo muito mal (risos)...e...esse formadores são mesmo muito complicados de voltar a trabalhar com eles, porque é um processo demasiado complicado para aquilo que realmente é...mas tirando ahh...esses aspectos mesmo muito pontuais, não é dado esse feedback ao formador e se nós voltarmos a trabalhar com esse formador, mesmo que ele tenha cometido erros, ou que ele tenha coisas excelentes, ele não sabe...

**Entrevistadora:** Relativamente aos formandos, se eles derem uma má avaliação na reação, também é...é comunicado, é dito alguma coisa aos formandos?

**Entrevistado/a:** Ahh...normalmente quando isso acontece nós..ligamos para o formador a perguntar o porquê? Por que é que acha que o formando reagiu daquela maneira. Lá está, se for em relação à ação de formação ou ao formador. Se for em relação a nós, nós ligamos para ele para tentar perceber por que é que..qual é que foi o..o nosso desempenho que correu tão mal para ter aquela avaliação. Mas como há dois parâmetros que é diretamente com o formador que é a ação de for...o decorrer da ação de formação e o formador ahh...nós tentamos comunicar com o formador e tentar perceber o que é que aconteceu, mas mais com o formador e não tanto com o formando pra..pra haver aquela rea...reação, por que é que aquele formando achou que o formador não foi de encontro às suas expectativas. Só mesmo no caso em que nos avaliam mal, a nós, enquanto coordenadoras, é que nós entramos em contato direto com os formandos.

**Entrevistadora:** E às entidades, no caso da formação está...ahh...direcionada para uma entidade, para uma empresa, para uma organização...é, é lhes dando também feedback de como é que correu a formação?

**Entrevistado/a:** Depende dos casos. Ahh...alguns casos ter...Lá esta nós temos um apoio na empresa que nos faculta informação, que fala com...estamos em constante contato direto, para além do formador...e essas pessoa pode nos ir dando feedback de como é que formandos estão a reagir, se estão realmente a melhorar, se acham que é necessário adaptar o curso a outro tipo de necessidades que estão a ser levantadas. Esse processo, pode existir, mas não significa que exista sempre...E nós também não fomos perguntar porque não existindo informação deles nós partimos do pressuposto que está a correr às mil maravilhas.

**Entrevistadora:** Ok.... Agradeço-te a tua opinião ahh...Pergunto-te se queres ahh...acrescentar mais algumas informações que aches...pertinente ahh...para o meu foco de estudo e que eu por acaso não tenho ahh...identificado.

**Entrevistado/a:** Não me recordo de nada.

**Entrevistadora:** Pronto tudo bem, não tem problema nenhum. Agradeço-te mais uma vez pela entrevista e pela tua disponibilidade para me ah..ajudares então.

**Entrevistado/a:** Obrigadaa!

## **Anexo VIII - Transcrição da Entrevista ao Formador/a da Euroconsult**

**Entrevistadora** - Ana Marta Ferreira

**Entrevistado/a** - Formador/a (E2)

**Local:** Ferramenta Zoom

**Data:** 04 de Novembro de 2020

**Duração da Entrevista:** 27 minutos

**Entrevistadora:** Esta entrevista vai ser realizada no âmbito do meu relatório de estágio ahh...do relatório...no âmbito do meu primeiro trabalho ahh...é o trabalho final de Mestrado de Educação e Formação com área de especialização em Organização e Gestão da Educação e da Formação e tem como fim ahh...responder aos meus dois eixos de análise ahh...do relatório. Que são então: Compreender a percepção do formador sobre o impacto da formação na vida pessoal e profissional dos formandos e conhecer a opinião e ou conhecimento do formador da metodologia da avaliação da formação utilizada pela entidade formadora. Mas antes disso, eu gostava de conhecer um bocadinho o percurso académico ahh...da F...  
(risos)

**Entrevistado/a:** Ora bem, eu comecei como educadora de infância, trabalhei três anos como educadora de infância ahh...depois entretanto enquanto estava a trabalhar tirei o Mestrado em Educação Especial e logo em seguida tirei a Formação de Formadores. Comecei logo ahh...entre...estava a trabalhar como professora de Educação Especial ahh...entretanto fiquei desempregada e comecei, mal terminei a formação de formadores, comecei logo a dar formação. Ahh...na minha área, educação de infância e educação especial, ao longo do tempo, tenho vindo a desenvolver...trabalho...ahh...formação noutras áreas, nomeadamente empreendedorismo, que são áreas também que me interessam ahh... e estudei e...tirei formações nesse âmbito também para...para...para mim própria para mim...a título pessoal ahh...e profissional, só que entretanto, depois enveredei por outros...outros caminhos e fiquei só com...com a formação (risos)...De maneira a que pronto. tenho estado a trabalhar nessa área.

**Entrevistadora:** Muito bem, e há quantos anos exerce a função de formadora?

**Entrevistado/a:** 2013...desde há sete anos...

**Entrevistadora:** Ok...Ahh...também já me indicou as áreas em que exerce ahh...a função de formadora...

**Entrevistado/a:** Sim...



**Entrevistadora:** Por isso não lhe vou perguntar...Como é que teve contato com a Euroconsult?

**Entrevistado/a:** Com a Euroconsult foi através da S. P... ahh...que eu conhecia-a numa entidade já há alguns anos e entretanto temos estado a trabalhar em conjunto com o mesmo objetivo... (risos) e então, foi através dela que eu conheci a Euroconsult.

**Entrevistadora:** Há quanto tempo é que isso foi?

**Entrevistado/a:** ....Aí agora (risos)...

**Entrevistadora:**...Mais ou menos...

**Entrevistado/a:** Não foi há muito tempo, foi...passa...hmm...foi...na Euroconsult foi através só da internet sim...Mar...Abril, Abril Maio.

**Entrevistadora:** Ok...Pronto, Ahh...E...de lá para cá quantas ações de formação já assegurou ahh...com a Euroconsult mais ou menos?

**Entrevistado/a:** Ahh...Umas cinco talvez, cinco, seis...não, mais, há noite também, duas, três, três, três, três, seis, umas sete ou oito...

**Entrevistadora:** E as áreas assim mais gerais de...da..da (ruído)...

**Entrevistado/a:** Empreendedorismo foi empreendedorismo, foi tudo à volta do mesmo...

**Entrevistadora:** Foi empreendedorismo...

**Entrevistado/a:** Sim, gestão, sim...

**Entrevistadora:** Ok...ahh...ah...e a modalidade de formação?

**Entrevistado/a:** Foi, com a Euroconsult foi sempre *online*...

**Entrevistadora:** Sempre online...

**Entrevistado/a:** Através da plataforma Zoom...Sim...

**Entrevistadora:** Ok...Ahh... que tipo de relação tem com a Euroconsult?

**Entrevistado/a:** Ahh...relação é...nossa..inter...o nosso...intermediário é mesmo a S..P...não é? Se bem que entretanto foi já à posteriori que conheci, fui conhecendo-a mais por email, é sempre tudo por email, falo imenso com...com uma das coordenadoras ahh..por email ahh...mas pronto já é ahh...uma relação como nos conhecêssemos pessoal (risos)...e aí de...e aí de mim que a trate por Doutora (risos)...

**Entrevistadora:** Isso é bom, é bom sinal...Pronto, relativamente ahh... à sua percepção enquanto...a sua percepção em relação à Euroconsult?

**Entrevistado/a:** Ahh...a nível geral ahh...é muito boa ahh...desde a forma como funciona, porque é...ah...aliás eu tenho...eu tenho ligação com a Euroconsult, eu trabalhei para empresas que nem sequer falava diretamente com a empresa, era tudo a partir do..da...do intermediário

não é? Que é quem arranjava a formação, ahh...e é tudo, mesmo a nível de pagamento e tudo, não tem nada a haver (risos)...eu cheguei a ter seis meses à espera de pagamento...

**Entrevistadora:** Uauuu....Isso é imenso tempo.

**Entrevistado/a:** É muito tempo. Foi mesmo até ao limite.

**Entrevistadora:** Portanto considera que a relação é boa?

**Entrevistado/a:** Sim, a todos os níveis, mesmo quando eu preciso de alguma coisa ahh...é logo na hora ahh...por exemplo quando peço o ahhh...agora agora andei aí a fazer o pedido d...de entidades ahh...que ainda não tinha comprovativo....o comprovativo, que eu gosto de ter essas coisas todas pah...parar anexar ao currículo. E sei que algumas ainda nem sequer me responderam, e a Euroconsult foi das que respondeu logo.

**Entrevistadora:** Boa, isso é ótimo...

**Entrevistado/a:** Por isso é só pah ter...é, é....Nota-se bem a forma como trabalham, é totalmente diferente.

**Entrevistadora:** Muito bem! Relativamente ao trabalho técnico-pedagógico, decreva-me um bocadinho o trabalho que tem com a Euroconsult, a esse nível.

**Entrevistado/a:** Ahh....Como assim? Nível das...das...das...

**Entrevistadora:** Do processo pedagógico, ou seja, desde de que inicia, até ao fim do..da ação de formação. O que é que tem de preencher? Como é que preencher? Quais são as suas responsabilidades? Esse tipo de coisas.

**Entrevistado/a:** Ahh....ok...a nível da avaliação, planificação...Sim, tenho de fazer tal e qual como todas as entidades, fazer as planificações das...das sessões ahh...fazer as avaliações ahh...e é, como é óbvio, tenho sempre de anexar sempre ahh...uma das ahh....das avaliações dos formandos. Eu por norma escolho sempre a avaliação final, como...de âmbito geral, não é? Que dá para ter uma percepção daquilo que realmente apreendido ou não pelos formandos. Ahh...mas não é nada ahh...por aí além, é o normal...

**Entrevistadora:** Ok...e porque é que escolhe a avaliação? Já me disse que consegue ter melhor percepção final de...ahh...no conclusivo consegue perceber que os formandos ahh...consegue perceber o que é que eles aprenderam ou não...

**Entrevistado/a:** Sim...

**Entrevistadora:** Mas por que é que não, por exemplo um outro....

**Entrevistado/a:** Eu peço...Porque...É assim...Por acaso há entidades que exigem ahh...avaliação intermédia. Ahh...inicial, teste diagnóstico ahh...há dez..há entidades que inclusive ahh...consideram teste diagnóstico como também meio de avaliação. Enquanto que outras entidades não...não exigem como teste diagnóstico ahh...ah...mais um...membro da

avaliação. No entanto, sei que há entidades que...que me têm pedido testes diagnóstico, intermédio e de avaliação e eu...e eu escolho por norma a último, mesmo por isso, podia esquecer.... sei lá, agora com o presencial não dá para escolher nenhum trabalho ahh... e eu prefiro fal...ahh...fazer a ahh...a avaliação final porque abrange toda a formação, tudo aquilo que foi mencionado ao longo de toda a formação, do que estar especificamente a pedir por exemplo ahh...a opinião pessoal sobre um vídeo, sobre um...artigo, não me dá...não me dá muito pra...para avaliar ah..e ah...e depois tenho que u...ahh...enviar sempre para a...para a entidade formadora, não é? A entidade formadora acabou depois por não ter a percepção ahh...que eu tenho e então ahh...daí escolher sempre a avaliação do âmbito geral dar...da formação.

**Entrevistadora:** Ok...Relativamente à última ação de formação que assegurou com a Euroconsult ahh...como é que acha que correu?

**Entrevistado/a:** Última formação que...

**Entrevistadora:** Última ou uma das últimas...

**Entrevistado/a:** Correu muito bem sim, não tenho nada...nada a apontar...

**Entrevistadora:** Pronto...

**Entrevistado/a:** Se bem que eu agora estou a lecionar, demoro um bocadinho de mais tempo a fazer a minha avaliação, e até recebi um elogio e tudo por parte da Euroconsult, que me deixou um bocadinho babada (risos)...porque sou...porque sou muito de...de...eu gosto de terminar e despachar logo ahh...tudo o que tenho de despachar e que é solicitado da documentação. Se bem que agora a trabalhar a tempo inteiro é me um bocadinho difícil de cumprir o...estipulado, mas pronto, vou tentado, umas noitezinhas a menos na cama...mas...vou tentando (risos)...E fiquei muito contente porque recebi um elogio inclusive.

**Entrevistadora:** Ótimo, maravilha. Por que é que eu lhe fiz a pergunta de como é que correu, porque eu gostava que a F...ahh...me explicasse um bocadinho o mundo ou a tipologia dos formandos que lhe aparecem nestas formação da Euroconsult, pelo menos nas últimas que teve. Ahh...que me caracteriza um bocadinho os formandos.

**Entrevistado/a:** Pois ahh...é assim, eu j...nós já..eu já tive um bocadinho de tudo...Tenho formandos muito interessados, que realmente querem é formação, querem aprender e ahh...a título profissional ahh... e para além de ser pessoal algumas. Mas a título profissional para levarem ahh... pra...pra levarem para a sua vida profissional entre...e entre...entre...e já outros que...que estão ali por estar e é isso que me desmotiva um bocadinho. É...é por aí...E nota-se perfeitamente, e então online, nota-se perfeitamente ahh...os que estão ahh...ali interessados e participam e motiva-me imenso. Agora...os que estão lá às vezes e não estão lá, é muito

desmotivante porque tenho de estar sempre a puxar, daí também, exigir imensas atividades e comentários e...e...seja de vídeos, seja...seja de artigos, seja de jogos, que é para eu perceber se realmente estão a participar e estão lá ou só estão a fingir que estão lá. Também é por aí que eu tenho de...de ter imensa coisa. Sabendo que tenho muitos que participam mas que não gostam lá muito, estão sempre a mandar umas piadinhas, não é? Ahh...Sou um bocadinho exigente mas é...mesmo nesse sentido, para perceber até que ponto os...os seis que estão ali presentes, e que eu estou a ver ahh...sei que estão lá, mas os que estão em off não sei ahh...é para ver até que ponto eles estão em off e estão lá e participam e é por aí que eu vou buscar um bocadinho também ahh...os formandos. E é um bocadinho desmotivante quando assim o acontece, porque há...Eu já tive com a Euroconsult ahh...for...formandos que tiveram sempre do início ao fim, sempre, todos lá. Um ou outro, há sempre uma ovelha negra, mas sempre e depois participam para o bem e para o mal, há sempre de tudo não é? Mas pronto, é diferente, não tem nada a haver...

**Entrevistadora:** Pronto...Relativamente à motivação dos formandos. A F...referiu aí várias vezes que há uns que estão extremamente participativos e outros menos? Por que é que acha que existe essas diferenças. O..o que acha...qual é o fator motivacional que difere de uns participantes para os outros?

**Entrevistado/a:** É realmente aqueles que estão interessados e estão ali para aprender e os que estão ali apenas para receber...

**Entrevistadora:** O dinheiro da formação?

**Entrevistado/a:** Exatamente...Exatamente...

**Entrevistadora:** Estão ali por um fator monetário?

**Entrevistado/a:** É, é é é...

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** Nota-se perfeitamente os que estão lá mesmo interessados e para aprender e os que não estão...

**Entrevistadora:** Ótimo, pronto...Relativamente à pertinência dos conteúdos, acha que...as ações de formação pelo as que assegurou, nos últimos grupos...são pertinentes para a vida pessoal barra profissional dos formandos ou...acha que eles depois não vou ter ahh...ou os conteúdos não vão ser aplicáveis para a vida deles?

**Entrevistado/a:** Ahh...eu já falei...eu já dei imensos temas né? Todos eles diferentes, só dois ou três módulos é que vão...vão assim...é que coincidiam uns com os outros, vão coincidir. Se bem que uma tem a sua...o seu...o seu conteúdo específico. Ahh...sei que por exemplo

hmm...por exemplo, lembro-me as que eu dei de técnicas de procura de emprego pra...pra quem está empregado não é assim muito...

**Entrevistadora:** Motivante...

**Entrevistado/a:** Motivante para alguns...Se bem que eu tento sempre saltar um bocadinho alguns tópicos e...mas dando exemplos, não é saltar é dando...dar exemplos ahh...temos de pensar no tempo atual, que o país está a atravessar com o COVID e não podemos estar só pensar ahh...bem isto está...ela está a dar matéria para quem está desempregada e para nós não interessada nada, não, eu tento dar exemplos atuais (silêncio), porque nós não sabemos o que é que aí vem, não é? Então tento adaptar um bocadinho nesse sentido, não é só para empregados mas também...ahh...desempregado mas também para empregados também nesse...nesse âmbito. Por exemplo, quem está farto de estar onde está ahh...no trabalho, ahh...exercer o trabalho que está a exercer, dou...dicas, o que fazer para procurar por exemplo outro trabalho naquilo que, que...que pretende e depois aí...lá vai, vai direito ao empreendedorismo, porque há imensa gente que gostava de, de ter o seu próprio negócio, não é? E...e daí, também dicas na, nesse...nesse sentido.

**Entrevistadora:** Portanto acha-se ahh...considera pelos menos ahh...a grande maioria ou na grande maioria das vezes existe sempre pertinência nos conteúdos, pelos menos para eles...

**Entrevistado/a:** Sim...sim, sim, sim...

**Entrevistadora:** Ok...Mais coisas...E esta pergunta secalhar, vai relacionar um bocadinho com a avaliação...portanto...Considera que existe transferência de...de novas competências ou melhoramento de competências dos formandos ahh...durante a ação de formação?

**Entrevistado/a:** Ui...imensa! (risos) Aliás até de formação para formação eu noto. Eu já dei um muito bom e lembro-me disse perfeitamente nos da noite, que estão mais cansados ahh...e, e tra...e trabalham...ahh....não foi o caso das nossas últimas, mas por exemplo, tive com um outro grupo que se notava imenso. Ahh...os que estavam mais cansados e os que estavam ali (risos) ahh....só por estar, não é? Estão lá, mas estão ali quase a dormir, não falam. Então eu já cheguei a dar um 18, como já cheguei a dar um 13 ou um 14....e...ahh...mesmo a motivação de muitos, que no início da formação não falam, porque estão ali na expectativa do que é que isto vai dar e depois tão...estão tão entusiasmados que...a...partir do..do meio da formação, começam a falar e, e sobem imenso a nota, por isso eu também não gosto de dar notas más...por isso estou sempre a dizer logo de início que é para participar que eu não gosto de dar notas más ahh...daí a...a...participação é...sobretudo online é uma das que...é uma das avaliações muito importantes na...na formação.

**Entrevistadora:** Portanto consegue perceber logo que...se existe ou não transferência da...do conhecimento?

**Entrevistado/a:** É...é, é...Depois há aqueles que...que...posso eu estar a chamar o X, o Y e o Z que estão lá off e respondem outra coisa completamente diferente, não é? Já aconteceu...e...ou...ahh...A, o B e o C respondem de acordo com o que estamos a falar, nota-se perfeitamente...

**Entrevistadora:** Muito bem! E acha que...pelos menos essas aprendizagens ou as novas competências que os formandos adquiriram, sabe de alguns casos em concreto ou pode só dizer que não e justificar ahh...se teve impacto na vida deles? Essas aprendizagens...

**Entrevistado/a:** Sim...inclusivé, ainda à pouco estive a falar com uma formanda minha de 2013, que agora está ahh...ahh...está...ahh...está a tirar ahh...chamaram-lhe, ficou desempregada entretanto ahh...hmm...e chamaram-na no centro de emprego, está a tirar ahh...a dar continuidade à formação que lhe dei início de educação de infância. Esta, esta, esta...é uma das... E sei de outras que inclusivé dei na área de animação, que estão a exercer também na área de animação ahh...por isso sei, conheço imensa pessoas que tanto na área de animação, na...como empreendedorismo, sei duma formanda que estava a dar ahh...ahh...hmm...ahh...inclusive com a Euroconsult ahh...estava super desmotivada, porque o negócio dela não tinha corrido bem, tanto lhe dei na cabeça, tanto lhe dei na cabeça... Que os formandos numa última formação disseram-me que ela já tinha decidido reabrir novamente ahh...o negócio dela ahh... e abrir a loja novamente por isso...

**Entrevistadora:** Isso é ótimo...

**Entrevistado/a:** É...é...Muito...muito motivante quando assim acontece e há estes exemplos.

**Entrevistadora:** E é gratificante para o formador...

**Entrevistado/a:** É...é...é...

**Entrevistadora:** Ok...Agora falando de forma mais genericamente ahh...mais de forma genérica ahh...que benefícios é que F...identifica, neste tipo de formação, ou seja, não precisa de ser obrigatoriamente à distância, mas por exemplo nesta formação modular é de curta duração. Que benefícios...e que desvantagens é que a F...vê neste tipo de formação?

**Entrevistado/a:** Benefícios acho que qualquer pessoa devia pensar que formação seja ela qual for...deveria ser útil tanto a nível pessoal como profissional, sobretudo pessoal...

**Entrevistadora:** Aprendizagem ao longo da vida...

**Entrevistado/a:** Exatamente! Deve ser algo constante (risos)...algo constante ahh...eu por exemplo com o COVID fartei-me de tirar formação, dava, mas também tirava...Por isso chamem-me maluca mas..sou...sou eu que sou assim não é? Ahh... Desvantagens...só mesmo

para quem realmente está aqui por estar e não usufruiu e não...não vejo aqui desvantagens de não tirar uma formação modular. Ahh... vejo sim vantagens, é triste é quando realmente se vê que alguns formandos não usufruem daquilo que...do proveito...o proveito que deviam tirar desta...deste tipo de formações que estão...estão mesmo só pelo... pel...ahh...o mo..ahh...a remuneração...

**Entrevistadora:** Exato....

**Entrevistado/a:** É só mesmo por aí, agora desvantagens não..não vejo qualquer tipo de desvantagem.

**Entrevistadora:** Boa, ainda bem. Acha que existe alguma relação entre o impacto da formação nos formandos e o tipo de formação onde estes estão inseridos? Ou seja, o que é que eu quero com esta questão, eu quero perceber se este tipo de formação modular financiada, ou seja, aquela que é remunerada poderá ter um impacto...maior nos formandos ou não...

**Entrevistado/a:** Que é remunerada...ahh...é assim, eu já tentei dar...ah...oh...formação tem...ahh...remunerada, a pagar. Eu acho ahh...que isto vai muito, vai muito de...de zonas, isto nem é...isto vai das pessoas, vai das zonas do país porque, há de tudo. Eu sei de colegas meus que...que dão formação ahh...por iniciativa própria ahh...e conseguem ter nas zonas deles ahh...nesse...nesse sentido ahh... a pagar, mas o formando a pagar x por ahh...por ahh...por hora não é?

**Entrevistadora:** Claro, o que é habitual numa formação normal...

**Entrevistado/a:** Exatamente...E....aqui na minha zona por exemplo, isso não funciona. Agora, funciona aqui na minha zona muito bem ahh...é a formação remunerada, seja para empregados, seja desempregados...

**Entrevistadora:** A financiada, aquela que para além de receberem a aprendizagem, recebem uma remuneração...

**Entrevistado/a:** É, é...Exatamente, é, é...é mais uma que cativa...é mais uma. E tenho imensas gente que, que...que teve comigo, aqui na minha zona, teve comigo no online e, e gosta online mas...prefere a presencial, que depois nós lá fazemos os nossos lanchinhos e tal (risos) e o jantar sempre do...do jantar de formação mas...mas... aqui na minha zona funciona muito bem ahh... formação remunerada, seja para empregados, seja para desempregados nesse...agora a outra não. Por isso, vai muito também daquilo que é a procurado. Eu como professora de educação especial ahh...a lançar aqui na minha zona, na altura em que fiquei desempregada também ahh...ahh...apoio a dislexia, organizei ahh...ahh...a pagarem, uma formação e tive ahh...ahh...de ahh...hmm...na área da dislexia, e tive aqui imensa gente de

Norte a Sul do país ahh...mas muito, muito divulgada. Ahh..mas também posso dizer que..a...que, que na minha zona se apareceu meia-dúzia porque que me conheciam, foi muita gente. Lá está, a pagar, a pagar... (barulho)...aqui não funciona...Veio imensa gente...

**Entrevistadora:** Talvez por essa razão haja mais impacto, porque o formando vê um benefício ahh...automático vá, vá...quase automático...

**Entrevistado/a:** Sim...

**Entrevistadora:** Com....com a formação...

**Entrevistado/a:** Sim...é tal e qual é...

**Entrevistadora:** E a nível de aprendizagens, sente que existe mais impacto em formação que não é financiada ou na que é financiada?.... Ou seja, naquela em que o formando é remunerado ou que não é.

**Entrevistado/a:** Pois, nota-se perfeitamente, porque na que é...não é ahh...a que não é remunerada eles não se esforçam, não é? Tão ali...ahh... por exemplo, tanto presencial como online, estou a lembrar também de algumas que eu fiz a título de expressão, dramática, expressão plástica, encostavam-se um bocadinho e não queriam fazer os trabalhos que eram solicitados ahh...enquanto que a remunerada, ok eu tenho que participar porque depois se....porque depois também tem aquela coisa, se eu não participar eu não recebo (risos) eles per...eles ficam sempre...

**Entrevistadora:** Ficam sempre da dúvida...

**Entrevistado/a:** Ficam...fica, ficam em *standby* a resposta mas ficam naquela, tenho de participar porque...porque vou receber, mas nota-se perfeitamente naqueles que estão...fazem isto com...tipo..papa...papa formações, eu pao...são os que eu chamo de papa formações, mas que no fundo estão lá, interessados, fazem trabalhos, fazem muito daquilo que é pretendido...

**Entrevistadora:** E que gostam de lá estar...

**Entrevistado/a:** Exatamente, exatamente, tal e qual...

**Entrevistadora:** Boa...A F...já me tinha falado um bocadinho sobre as metodologias e aquilo que utiliza para...para avaliar os formandos, o que eu gostava de saber é se hmm...se a entidade formadora, neste caso a Euroconsult interfere na metodologia que a F...utiliza?

**Entrevistado/a:** Não...

**Entrevistadora:** Não, é tudo de livre e espontânea vontade?

**Entrevistado/a:** Ahh...sim, são me dados ahh...não interfere no sentido de..de...dizer se está bem ou mal, mas não, nesse sentido não, não é? Porque sou eu que estou lá ahh...ahh... a avaliar mas, não, sim são (ruído)...

**Entrevistadora:** Os instrumentos, a forma como avaliar...



**Entrevistado/a:** Sim, as percentagens, sim, exatamente... sim, sim, sim, sim tal e qual, sim...

**Entrevistadora:** Dá liberdade total e assim a F...consegue adequar melhor secalhar ahh...ao público e secalhar à formação...

**Entrevistado/a:** Exatamente...É, tal e qual, por exemplo, nesta online ahh...a percentagem de...de pon...de pontualidade, de ah...participação é totalmente diferente, não é? ah...de...das restantes...

**Entrevistadora:** Porquê?

**Entrevistado/a:** Porque é, é, é diferente, porque estamos aqui, eu estou aqui a observar todos quem che...quem chega a horas, quem não chega, é completamente...diferente duma presencial porque, presencial estão sempre todos a horas...por incrível...é verdade, por incrível que pareça, a presencial estão sempre todos a horas, a online é ta...ah...estou no computador em casa já lá vou...(risos) É...é o que eu sinto realmente é o que eu sinto...

**Entrevistadora:** É um contexto mais informal para os formandos...Porque ele acabam por ter mais...adaptabilidade ao que estão a fazer

**Entrevistado/a:** É... exatamente, é...exatamente... tal e qual...

**Entrevistadora:** A F...aplica sempre a mesma metodologia de avaliação ou conforme o tema (ruído) ou o tipo de formação vai variando?

**Entrevistado/a:** Não, é sempre o mesmo.

**Entrevistadora:** Aplica sempre a mesma metodologia?

**Entrevistado/a:** Sim.

**Entrevistadora:** Ok, ok... ah...ah...ah...Relativamente à avaliação ahh...que a Euroconsult lhe faz é lhe dado feedback do seu desempenho?

**Entrevistado/a:** Hmmm, não...Esse não, não...

**Entrevistadora:** Portanto, a F...nunca chega a saber a avaliação que lhe é feita da prestação...

**Entrevistado/a:** A avaliação dos formandos...não, não, isso não...

**Entrevistadora:** Tanto na coordenadora, como dos formandos? Ou da coordenadora ela consegue-lhe dar algum feedback, ou não?

**Entrevistado/a:** Não, é só mesmo a nível do meu trabalho, por eu desempenhar e...fazer as coisas rápidas, no sentido, de...de... de entregar tudo a tempo e a horas, agora a parte...

**Entrevistadora:** De distinguir, de distinguir-se dos outros portanto...

**Entrevistado/a:** Exato, agora mesmo da...formação, da avaliação dos formandos, não tenho conhecimento.

**Entrevistadora:** Ok, pronto, por que é que acha que isso acontece?

**Entrevistado/a:** Nunca pensei em tal coisa (risos), nunca pensei em tal coisa...

**Entrevistadora:** É uma boa pergunta...

**Entrevistado/a:** É uma boa pergunta, realmente é, mas não sei... secalhar para não me...pode ser para secalhar não desmotivar a parte negativa aqui da formanda...da formadora (risos)...Aos comentários que são feitos, não sei, não faço a mínima ideia, mas posso-lhe dizer que nunca, nunca...entidade nenhuma me deu esse feedback...

**Entrevistadora:** A sério?

**Entrevistado/a:** A sério! Agora que está a tocar no assunto ahh....ir buscar essa informação toda, não..nunca me deram esse feedback.

**Entrevistadora:** E a F...nunca teve curiosidade em saber?

**Entrevistado/a:** Ahh...sabe que isto é sempre uma...assim, uma correria, nunca pensei sobre, sobre muito sobre o assunto...Mas é assim, se continuo a dar formação, é por algum motivo, não é?

**Entrevistadora:** É por é bom, pronto, pronto...

**Entrevistado/a:** Se fosse mau, nunca mais me chamavam não é? É, tenho de pensar por aí...

**Entrevistadora:** Fica subentendida a avaliação

**Entrevistado/a:** Pois, pois é melhor (risos) para não pensar muito no assunto....e ficar por aí...

**Entrevistadora:** Pronto F...por mim tá terminado, relativamente ahh...a...ahh... a algum aspeto, que a F...secalhar ache pertinente e que eu não fiz uma questão, queres acrescentar mais alguma coisa?

**Entrevistado/a:** Não, acho que falamos de tudo, não...

**Entrevistadora:** Pronto, por mim está terminado então...

## **Anexo IX - Transcrição da Entrevista aos Formandos/as da Euroconsult - Formando A**

**Entrevistadora** - Ana Marta Ferreira

**Entrevistado/a** - Formando A (E3)

**Local:** Ferramenta Zoom

**Data:** 04 de Novembro de 2020

**Duração da Entrevista:** 29 minutos

**Entrevistadora:** Boa noite A...

**Entrevistado/a:** Boa noite Marta

**Entrevistadora:** Então ahh...a entrevista vai ser realizado no âmbito do relatório de estágio que eu estou a desenvolver para o Mestrado em Educação e Formação com área de especialidade em Organização da Educação e da Formação eee... como já te tinha dito eeee...ahh...a para quê que vai servir esta entrevista? esta entrevista tem objetivo em responder aos meus eixos de análise do relatório que são maioritariamente: compreender a percepção ahh...a de um formando, ou seja, a tua percepção sobre o impacto na vida pessoal e ou profissional, conhecer a percepção do formando sobre a qualidade da formação recebida, e compreender a tua percepção sobre o processo de avaliação da formação que é ahh...a que foi...ahh... utilizado na tua experiência pronto. ahh. posso ainda dizer-te que a entrevista vai ser anónima e vai ser apenas ser utilizada para fins académicos ahh...a agradeço desde já a tua disponibilidade para fazeres ahh...a entrevista pois tem um contributo muito importante no meu relatório, ahh...a nomeadamente ahh...a dados verídicos sobre aquilo que estou a analisar ahh...a apesar de já te perguntado, volto a fazer, ahh...pedir a permissão para gravar o áudio para depois facilitar a analisar das respostas (silêncio)

**Entrevistado/a:** Com Certeza...

**Entrevistadora:** Muito obrigada então!

(risos)

**Entrevistadora:** Então A, para começar gostava que me falasses sobre o teu percurso académico, a seguir ao ensino secundário, ou seja, a partir do momento em que tu no ensino secundário, percebeste que querias ou não prosseguir estudos.

**Entrevistado/a:** Ahh... então nessa altura basicamente, eu sentia ligeiramente perdido, em que não sabia exatamente se queria prosseguir estudos ou não, mas os professores faziam bastante pressão para que isso acontecesse ahh...a nem sempre davam de forma explícita toda a

informação mas haviam pelo menos um ou dois professores que eram os mais informados e nos passavam a informação dos diferentes cursos que existiam ahh,aa as universidades, houve inclusive, uma visita de estudo, foi visitar a cidade universitária, e chegamos a entrar em 2 faculdades. ahh.aa e.... eventualmente o que aconteceu, foi que acabei por ir para a universidade maioritariamente por pressão social, do que propriamente por desejo em relação aquele determinado assunto académico que estudei.

**Entrevistadora:** Ok, qual foi o tema que estudaste na universidade, na área que escolheste ingressar.

**Entrevistado/a:** ahh...eu estudei, fiz o curso das ciências da linguagem, acabei a licenciatura ahh...

(silêncio)

**Entrevistadora:** E qual foi a razão que por ter escolhido essa área.

**Entrevistado/a:** A principal razão foi dado o meu curso secundário, existiam ahh.. limitadas ofertas ahh... do meu interesse, ou seja, eu não queria propriamente história, não saberia se iria conseguir safar-me muito bem nessa.. nesse tipo de tema, então acabei por enveredar pelas línguas, porque sabia que era capaz de ser melhor nisso, e os meus colegas também escolheram ciências da comunicação que também pronto, lá está, tem haver com a comunicação e eu pensei que para além de línguas também sou bom em comunicação, e então candidatei tanto a comunicação como a línguas.

**Entrevistadora:** Ok pronto.. relativamente à tua experiência profissional ahhh.a fala-me um pouco dela em que idade é que começaste? no quê? o que é que já fizeste?

**Entrevistado/a:** A minha experiência profissional não tem nada haver com aquilo que eu estudei, porque apesar de ter um dois trabalhos relacionados com a minha licenciatura maioritariamente e quando eu digo maioritariamente é um elevado número de trabalhos que eu fiz não tem nada haver com licenciatura, eu comecei com 11 anos de forma autodidata, a trabalhar na área de tecnologias ahhh..a. nomeadamente reparação de computadores ahhh.a mas também desde um pouco mais jovem, talvez uns 4 anos antes disso, ajudava o meu pai ligeiramente com ahh .aa pronto.. o que tivesse haver com a eletricidade.. ahhh.aa o meu pai é eletricitista e portanto desde essa altura até hoje ainda faço esse tipo de trabalho, ambos .. tanto da tecnologia no âmbito da informática como no âmbito da eletricidade.

**Entrevistadora:** ok.. e em nenhuma dessas áreas ahh.aa que já trabalhaste tiveste alguma formação que foi fornecida pela empresa ou ... ahhh.a que foi fornecida por alguém que estava a pedir o trabalho.

**Entrevistado/a:** Ahhh.aa não, não acho que tenha sido diretamente relacionado, a menos, que seja inglês porque.. mas porém quando eu tive a formação de inglês, eu já tinha tido inglês na faculdade e terminei com o nível C2, e acabei por fazer a formação para tentar ahh.a perceber o que é que estava ser dado ahhh.a no âmbito dos níveis pahh, diga-se por passagem mais básicos ahh.a e por acaso acabei por perceber que haviam coisas que nunca me foram ensinadas ehh, foi útil.

**Entrevistadora:** Ok.. agora, como é que te contacto com a Euroconsult?

**Entrevistado/a:** Eu tive contacto com a euroconsult devido a uma amiga minha ahh.aa que me passou a informação que existia uma empresa que fornecia ahh a formação ahh.aaa através do centro de desemprego e etc ahh.aa e que me ajudou com basicamente tudo, preenchimento dos dados e etc e acabei por fazer 3 formações até ao dia de hoje ahh .a pronto (sorriso).

**Entrevistadora:** E porque é que decidiu ahh. ou seja conheceu o contexto, através de uma amiga que que mostrou que havia formação, mas porque é que decidiu então fazer a formação, qual foi a sua motivação?

**Entrevistado/a:** Bem para além da motivação monetária, também a motivação de criar um currículo mais extenso devido aos diferentes certificados que poderia receber, que são sempre úteis e pedidos pelas empresas ahh.a que geralmente vamos nos candidatar.

**Entrevistadora:** Ok ahh.aa conheces a tipologia formação dessa formações que fizeste, ou não fazes a menor ideia?

**Entrevistado/a:** Não sei se entendi a pergunta (silêncio)

**Entrevistadora:** Tipologia é aah o tipo de formação.. neste caso já percebi que não consegues identificar, é formação modular.

**Entrevistado/a:** ahhh.aa não, não sabia (risos)

**Entrevistadora:** Ahh,. era meramente indicativo, relativamente a quantas formações já realizaste, disseste que foram 3 consegues me dizer as áreas da formação, das três.

**Entrevistado/a:** ahhh.aa uma foi de empreendedorismo, a outra foi de gestão de equipas, e a outra foi de ingles.

**Entrevistadora:** Ok.. ahh.aa e continuas a ter interesse em participar em ações futuras?

**Entrevistado/a:** Sim.

**Entrevistadora:** Muito bem ahh. relativamente e antes de continuarmos para as perguntas mais específicas, ahh.a qual é a tua perceção da euroconsult enquanto entidade formadora? Se tivesses de a caracterizar.

**Entrevistado/a:** Ahh.aa euroconsult em si não tem uma grande transmissão de entidade .. porque parece que é uma empresa distanciada dos formandos e de tudo aquilo que acontece porém ahh.a diria que as pessoas que a representam fazem um bom trabalho ahh.a naquilo que lhes compete.. ou seja em termos de formação agora falando de formadores pelos menos os formadores são são indicados para o trabalho que fazem.

**Entrevistadora:** Ok, ahh.a fale um bocadinho da tua experiência. ahh .a da formação que fizeste com a euroconsult enquanto formando da euroconsult.

**Entrevistado/a:** enquanto formando da euroconsult ahh.a eu tive boas experiências com as formações porque .. porque as formações tendo em conta o o acontecimento do covid 19 as formações acabaram por ser feitas através de conferências por zoom ahh.a e eu não estava ciente que respectivamente eram feitas de forma presencial ahh.a porque eu só soube disso porque ouvi dizer ahh.a e portanto acho que prefiro a forma como são agora mas isso é meramente opinião ahh.a são bastante .. foi uma boa experiência porque nós temos contacto com várias pessoas ahh.a mesmo a maior parte do tempo ahh.a depende da formação e do tema e conteúdo ahh.a as pessoas estejam caladas a maior parte do tempo porque o formador está a explicar quantos se fala, fala-se bem, existe grande hmm existe muita comunicação entre as pessoas e isso ajuda nos a compreender a diferentes pontos de vista que nos enriquecem que lá está, são diferentes pontos de vista e são diferentes do nosso logo nós acabamos por aprender algo de novo sem ser só com formações em si mas também com as outras pessoas, e quando está aaa à experiência com os formadores também foi sempre excelente porque os formadores tentaram sempre ser bastante ahh.a como é que hei de dizer.. ahh.a apoiantes, estávamos sempre ali para poder ajudar em qualquer assunto que fosse ahha responderam a hora tiravam dúvidas, facilitavam inclusive a pessoas que tivessem mais dificuldade em tecnologias etc.

**Entrevistadora:** OK, e relativamente à coordenação, ou seja falaste nos da experiência com os formandos da experiência com a formação da experiência com o formador, e com a experiência da coordenação da euroconsult, quem coordena as ações de formação

**Entrevistado/a:** Ahh.a portanto isso tem haver com basicamente ahh.a o agendar as formações a comunicação por e mail etc certo?

**Entrevistadora:** Exatamente, a pessoa que está responsável pela monitoria das ações e acompanhamento do processo até ao fim.

**Entrevistado/a:** Sim eu acho que a experiência foi boa, porque foi sempre tudo dado atempadamente em formação foi sempre ahh.a toda explicada de forma adequada e e e

facilmente perceptível ahh.a portanto em termos de de comunicação com os formandos em relação ao agendamento das formações, foi sempre tudo impecável.

**Entrevistadora:**OK. ahh.aa e relativamente ao trabalho dos formadores digamos vá, nas últimas 2 ações de formação ahh.a como é que caracteriza o trabalho e que opinião que tens desse trabalho dos formadores para contigo enquanto formando.

**Entrevistado/a:** O trabalho dos formadores é ... é bom porque nota-se que existe .. ahh.a ahh.a .. existe um planeamento à esforço por parte do formador para pensar em qual vai ser o conteúdo e a temática da formação não é simplesmente abordar todo e qualquer tema em relação aquilo existe um número tipo de horas certo para a formação e tem que se rentabilizar esse tempo, não se pode não e pode ahh.a não se pode fazer planos para mais tempo do que as horas previamente estabelecidas, e não se pode também ahh.a ter tão pouco ahh.a conteúdo e temática ou planeamento em geral ahh.a que depois acabe por sempre queimar tempo ahh.a portanto eu diria que é tudo pensado mas mesmo que haja um planeamento geral para a formação inteira tenho quase a certeza que ahh .a mais próximo de cada sessão acaba por sempre haver um planeamento para aquela formação para aquela reunião ahh.a e pronta basicamente adaptar um planeamento mais geram e adequar ao ritmo dos formandos e da formação em si

**Entrevistadora:**E relativamente ao domínio dos assuntos por parte do formador, a forma como adequa às coisas à vocês, a ti que se calhar tinhas ou não tinhas bases da formação. ahh.a que me dizes?

**Entrevistado/a:**Eu acho que o formador tenta sempre facilitar a compreensão ahh.a mesmo que não esteja por exemplo existem muitas diferenças de idade nas formações ahh.a e acho que os formadores tendem sempre a tentar ahh. captar a atenção de todo o tipo de idades e diferenças de pessoas não é não me parece ser uma dificuldade para os formadores cativarem as pessoas, os formandos.

**Entrevistadora:** OK, já me falaste um bocadinho das tuas motivações, que te levaram a hh. participar nas ações de formação ahh.a que foi nomeadamente o facto de teres um currículo mais vasto ahh.a o benefício monetário, será que queres desenvolver mais? existe outra motivação por trás pela qual teres participado?

**Entrevistado/a:** Bem, essas foram as motivações de pelo menos a primeira formação ahh.a depois da segunda vez também houve ahh.a o facto de já conhecer a formadora, de ter gostado da experiência com a formadora e portanto quando soube que iria existir outra do mesmo género da primeira formação ou seja em termos de tema, achei interessante e.. quis participar.

**Entrevistadora:** OK.. já me disseste que os benefícios e algumas vantagens de participar nestas ações é de facto ahh.a ser mais apelativo para o currículo para empresas e possível recrutamento, para além disso identificas mais vantagens e benefícios a participar nestas ações de formação?

**Entrevistado/a:** Hmm.. talvez não diretamente das formações em si, mas talvez da organização da minha parte ahh.a como pronto como uma pessoa que tem outros encargos para além da formação tentar conciliar tudo num só dia, porque se trabalhar e se estudar e se tiver formação no mesmo dia é muito complicado gerir tudo e acaba por ser um desafio portanto acho que isso é dos principais coisas que fazem a diferença

**Entrevistadora:** ok.. ahh.a eu tinha aqui outra questão, mas entretanto já percebi que foi um fator motivacional pelo facto das formações da euroconsult serem financiadas foi um fator motivacional pela qual tu decidiste participar, pelo menos ao início não quer dizer que continuasse mas foi um fator que decisivo ..?

**Entrevistado/a:** No início sim (risos)

**Entrevistadora:** Ok.. (risos) bom saber (risos) ahh.a já me disseste que pretendes continuar a participar nas ações ahh.a mas porquê? quais são as razões que te levam a querer participar em ações futuras?

**Entrevistado/a:** Nomeadamente a aquisição de novo conhecimento, ahh.aa e lá está a continuidade de acrescentar ao currículo.

**Entrevistadora:** Que conhecimento é esse? o que é que tu queres ?

**Entrevistado/a:** Eu acho que principalmente conhecimento geral em termos do que é necessário são basicamente ferramentas estas formações essenciais para o mundo de trabalho principalmente

**Entrevistadora:** Pronto, ainda bem que falas nisso porque a próxima questão é sobre as aprendizagens que foram proporcionada pela formação ou pelas formações que frequentaste

**Entrevistado/a:** Eu acho que para além de .. do beneficiar ahh. com ferramentas para o mundo de trabalho não é só o mundo de trabalho porque acaba sempre por se aplicar à vida, vida é trabalho e trabalho é vida, portanto ahh.a acaba por se tornar também na própria vida, as ferramentas que nos são dadas para além de ser úteis no trabalho também são úteis para o nosso dia a dia e para serem aplicados certos tipos de de.. atitudes ahh.aa em certas circunstâncias.

**Entrevistadora:** E consegues por exemplo identificar ahh.aa ferramentas que atitudes como tu lhe chamaste específicas? com as 3 formações que fizeste? Exemplos concretos



**Entrevistado/a:** Nomeadamente a forma como lidamos com as pessoas ahh.a no nosso ambiente de trabalho a forma como olhamos para nós próprios e para os outros, saber ahh.aa e identificar ahh.a prós e contras ahh.aa em nós e nos outros ahh.aa a nossa própria capacidade de nos conhecermos para sabermos os nossos limites ahh.aa e foram estas as principais.

**Entrevistadora:** OK ahh.aa então vou aqui substituir a palavra ferramentas e atitudes por competências

**Entrevistado/a:** Exato

**Entrevistadora:** Ahh.aa (risos) e não quis estar a manipular, mas basicamente é isto que chamamos, ahh.aa sentes que essas competências, que as formações ahh.aa te facultaram digamos assim são novas ou .. já são o aperfeiçoamento de competências que já tinhas adquirido no passado?

**Entrevistado/a:** Algumas são novas, outras não

**Entrevistadora:** Porquê?

**Entrevistado/a:** Não percebi..

**Entrevistadora:** Perguntei-te se são novas se sim, porque adquiriste-as, porquê? Porque são novas e não vindas já do passado?

**Entrevistado/a:** Então porque nunca as ouvi antes, ahh.a como são algo .. que não estava previamente no meu .. na minha sabedoria acaba por ser algo novo para mim

**Entrevistadora:** Nunca chegaste a trabalhar-lhas

**Entrevistado/a:** Nunca cheguei a trabalhá-las

**Entrevistadora:** Ok, então destas aprendizagens que fizeste achas que tem aplicação para o teu dia a dia em particular para a tua vida profissional? actual ou futura

**Entrevistado/a:** Claramente, nomeadamente nas relações com as pessoas

**Entrevistadora:** Ok, comunicação hmm digamos interpessoal, com os outros.

**Entrevistado/a:** Sim hmmm

**Entrevistadora:** Ok, o quê que salientas de mais positivo e de menos nas formações que frequentaste

**Entrevistado/a:** De mais positivo (pausa) estou indeciso entre o conteúdo dos temas abordados e e e a dinâmica entre as pessoas hmmm portanto ou uma ou outra, em relação aquilo que menos gostei, que acho que é menos positivo ahh.aa pode não ter haver com a formação em si ?

**Entrevistadora:** Sim ahh.a tudo o que seja relacionado com a formação

**Entrevistado/a:** Ahhh.a nomeadamente com o tempo que se perde com os formandos que não estão a par que tem dificuldades com isto ou com aquilo, acaba por se perder imenso tempo

**Entrevistadora:** Aspetos técnicos

**Entrevistado/a:** Aspetos técnicos exatamente, ahh.aa (pausa) e e e não gosto muito se se for o caso de termos que usar suporte externos ou seja, verificar websites.. ver vídeos interativos etc interativos não.. ver vídeos

**Entrevistadora:** Coisas que te façam sair da própria ferramenta base da formação

**Entrevistado/a:** Exatamente

**Entrevistadora:** Posso perguntar o porquê?

**Entrevistado/a:** Ahhha.a eu acho que nos desconecta bastante da formação em si, porque apesar de aquilo que nós vemos estar relacionado a 100% com aquilo que nós estamos a falar, acabamos por ter um momento em que acaba por não ser uma pausa porém estamos desconectados da formação. por acabamos por estar todos em silêncio, acabamos por estar todos desconectados do que quer que seja, e estamos só a ver aquele vídeo, ou aquele conteúdo daquele site em que temos que tomar atenção mas que não estamos na dinâmica da formação

**Entrevistadora:** OK.. Já percebi. Relativamente aqui, vamos falar agora de uma fase mais final, ou não, é isso que eu quero saber, ahh. a metodologia da avaliação que o formador utilizou ou utiliza para te avaliar nas ações de formação que participaste

**Entrevistado/a:** Eu acho que é .. ahh.a uma forma adequada e que .. pronto é a forma mais usada e acho que é a mais adequada até existir um novo método, acho que é a mais adequada.

**Entrevistadora:** E.. que método é esse? consegues explicitar

**Entrevistado/a:** Eu não consigo dar essa resposta porque.. eu não sei, lá esta eu estou a dizer que é a forma adequada, até existir uma melhor, porque todas as formas tem hmmm falhas e e e neste caso portanto nós temos usado sempre a forma escrita .. um teste escrito como meio de avaliação.

**Entrevistadora:** Só? Só o teste?

**Entrevistado/a:** Ahh.aa em princípio sim.. mas á sempre as participações durante as formações ahh.aa e eu acho que isso é bastante importante.. esse método de avaliação mas aquele que acaba por ser o .. o mais eu não quero dizer importante, mas que acaba por ser enaltecido é o teste escrito e acho que acaba por ter sempre falhas porque às vezes as pessoas acabam por estudar os manuais e e e isso não significa que elas tenham adquirido o conhecimento, às vezes é só debitar informação

**Entrevistadora:** Ok.. ahh portanto à avaliação na sua maioria é quase sempre continua, porque .. o formador vai acompanhado com atividades e participações dos formandos pois no final fazes o teste

**Entrevistado/a:** Certo.

**Entrevistadora:** Ok. Ahh.aa agora tiveste sempre a mesma formadora, foi mudando .. ?

**Entrevistado/a:** Hmm eu tive até agora 2 formadoras

**Entrevistadora:** OK.. a metodologia da avaliação foi diferente de formadora para formadora, ou manteve sempre mais ou menos no mesmo registo

**Entrevistado/a:** Manteve sempre mais ou menos o mesmo registo

**Entrevistadora:** Ou seja, continua, com testes, atividades..

**Entrevistado/a:** Sim

**Entrevistadora:** Ok , agora essa metodologia de avaliação foi .. digamos apresentada a vocês por parte da formadora, ou acordada entre vocês a forma como vocês ia ser avaliados

**Entrevistado/a:** Ahh.aa nós simplesmente, não, nós fomos avisados que essa forma iria ser ahh.aa usada para nos avaliar ahh.aa porém exatamente como no ensino obrigatório, quando nos dizem que estamos a ser constantemente avaliados, acabamos por não acreditar, mas acaba por ser uma realidade, estamos a ser sempre constantemente avaliados

**Entrevistadora:** Ok.. já me deste a tua opinião relativamente à metodologia, e já me identificaste um ponto fraco e um ponto forte, existe mais alguma coisa que queiras acrescentar?

**Entrevistado/a:** Ahh.aa não penso que é tudo

**Entrevistadora:** OK. relativamente a todas as temáticas que falamos, eu por mim estou terminada, achas que existe mais alguma informação que não tenha questionado e que seja pertinente para o meu foco de investigação?

**Entrevistado/a:** Não acho que já providencia toda a informação mais relevante.

**Entrevistadora:** Ok.. ahh.a não tenho mais nada a dizer, senão agradecer pela colaboração e pelos dados fornecidos Formando A

**Entrevistado/a:** Obrigado eu

## **Anexo X - Transcrição da Entrevista aos Formandos/as da Euroconsult - Formando B**

**Entrevistadora** - Ana Marta Ferreira

**Entrevistado/a** - Formando B (E4)

**Local:** Ferramenta Zoom

**Data:** 07 de Novembro de 2020

**Duração da Entrevista:** 39 minutos

**Entrevistadora:** Boa tarde B...

**Entrevistado/a:** Olá, boa tarde... (risos)

**Entrevistadora:** Então ahh...tal como eu já te tinha dito, a entrevista vai ser realizada no âmbito do relatório de estágio que eu estou a elaborar como trabalho final para o Mestrado de Educação e Formação com área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação... e este guião, vai ter como fim ahh...ajudar a compreender a tua percepção sobre o impacto da formação que tiveste na tua vida pessoal e profissional. Conhecer percepção ahh.. da qualidade da formação que recebeste e ainda compreender ahh... a tua percepção sobre o processo de avaliação da formação ahh...da Euroconsult, da empresa com que tu já tiveste contato....

(silêncio)

**Entrevistadora:**...Ainda te tenho a agradecer ah.. a tua disponibilidade para fazeres a entrevista por...depois vai ser muito importante o teu contributo para o meu relatório eee... vai ser anónima, apenas utilizada para fins académicos..ahh... eu sei que já te tinha perguntado isto, mas volto-te a perguntar se permites a gravação do áudio?

**Entrevistado/a:** Sim, claro...

**Entrevistadora:** Muito obrigada!

(risos)

**Entrevistadora:** Então pronto, vamos começar. Ahh... fala-me um pouco sobre o teu percurso académico a seguir ao ensino secundário.

**Entrevistado/a:** Ok... A seguir ao ensino secundário ahh.. eu acabei o ensino secundário e o que é que eu pensei? Ahh..faculdade, foi também um bocadinho imposto pelos meus pais na altura, ahh...mas depois tive esse gosto também de...de seguir uma área que me fizesse sentido para mim e que...eu pensei assim numa coisa que...que...que...que tivesse algum impacto também para as pessoas, ou seja, que pudesse ser útil para as pessoas. Então o que é que eu pensei, ok educação. Também tive muito pelo... administração pública na altura, tentei

mas depois não cheguei a fazer a...a candidatura ahh... e pronto foi assim eu comecei, depois entrei em educação, ciências da educação...ciências da educação não, educação e formação é o correto. Eu digo ciências da educação pronto...ahh...ahh...e pronto comecei, e comecei a tomar o gosto, depois quando eu já estava efetivamente no curso, na licenciatura é que eu comecei a gostar cada vez mais da área, ahh... e interessar-me também pronto, pela áreas das políticas educativas, foi muito também nessa altura, não foi antes, mas foi...foi durante...durante o...o curso ahh...hmm...o que é que me tinhas perguntado mais?

(risos)

**Entrevistadora:** O teu percurso a seguir ao ensino secundário. Já me falaste um bocadinho da tua Licenciatura...

**Entrevistado/a:** Pronto, fui fazendo a Licenciatura, depois decidi ahh...ir pra...poh Mestrado...ahh... na mesma área da Organização e Gestão da Educação e da Formação, que também vai muito ao encontro daquilo que...que...tinha...era da administração educacional, das políticas educativas ahh...fui fazendo alguns trabalhos não muito profundos, não é...Fui tendo alguns trabalhos esporádicos de poucos dias...(risos) ahh...que me foram dando também alguma experiência e fiz um estágio...também na Do It Better, um estágio curricular, que me ajudou também, porque era dentro na área, a consolidar também as aprendizagens que eu...que eu tinha aprendido durante a Licenciatura. Ahh...pronto e agora estou a acabar a minha tese, para entregar, espero que corra bem e que tenha uma boa nota...

(risos)

**Entrevistadora:** Quase de certeza que sim...

**Entrevistado/a:** E pronto é isso, eu acho que respondi mais ou menos à questão, se queres que eu...

**Entrevistadora:** Sim...

**Entrevistado/a:** Algum...

**Entrevistadora:** Não, não está ótimo! Já me introduziste também parte da tua experiência profissional, que foi ótimo, vou te pedir com mais detalhe quando é que começaste? Ahh... e que me explicasses um bocadinho...Ou seja, em que vá...com que idade ou em que altura é que começaste a trabalhar? E o que é que foste desenvolvendo, a função, a tarefa, quanto tempo tiveste mais ou menos em cada trabalho até ao dia de hoje.

**Entrevistado/a:** Ok...ok...pronto...ahh...a minha experiência é muito reduzida, como tu sabes, portanto eu comecei tarde com vinte e dois, vinte e três, mas pronto, foi para aí...Fiz trabalhos de um dia tipo...por exemplo...ahh...por exemplo tive a fazer promoção de cervejas durante dois dias, três...três dias. Também ajudei numa loja da H&M na altura, também um

dia...(risos)...ahh... e depois o trabalho que eu tive assim mais efetivo foi à relativamente pouco tempo, foi o que eu fiz na Nariz Vermelho, na operação Nariz Vermelho, em que tive na angariação de fundos, tanto...na rua, que foi o que eu comecei, na rua a angariar fundos e depois, em casa durante o Verão a fazer chamadas para as pessoas que já tinham sido...que já tinha demonstrado interesse em ser nossos doadores vá...doadores de sorrisos como nós dizemos ahh... mas que não efetivaram o seu contributo e eu então ligava para...pra...pra...para efetivamente saber se eles ainda queriam contribuir ou não. Ahh... pronto, comecei essa experiência foi em Março. Pronto, eu estava no estágio na Direção Geral de Educação foi mais ou menos nessa altura...Março, Fevereiro, Março...Ahh... e depois veio a pandemia e eu tive de vir para casa, mas continuei o trabalho em casa, portanto...continuei sempre esse trabalho...Até agora, pronto eu agora não estou a trabalhar ahh...estou só apenas dedicada à tese, mas tenciono encontrar outra coisa mais estável claro né...Mas agora...só consigo me dedicar à tese e também não tenho...também isto do COVID deixou-nos um bocadinho...um bocadinho...sei lá... suspensos à vida, a vida um bocado suspensa...portanto...mas pronto tenciono entrar para a função pública, espero que sim. Se não conseguir...e pretendo fazer formações para isso, por isso mesmo é que...é que tenho procurado...sei lá, fazer *webinars*, coisas assim dentro dessa área, é para ter também alguma bagagem, mesmo que seja só teórica para...para ir pra...para tentar ter mais...para competir digamos assim com pessoas que têm mais experiência mesmo que...mesmo que eu não a tenha.

**Entrevistadora:** Muito bem! Olha...Só te vou pedir uma coisa, falaste-me do estágio na Do It Better...

**Entrevistado/a:** Hmm...

**Entrevistadora:** Fala-me um pouco mais do que é que tu fizeste no estágio? Quando é que o fizeste? Ahh...pronto, explicares um bocadinho a tua experiência.

**Entrevistado/a:** Quando é que o fiz...(risos)...Quando é que o fiz, foi em 2018, durou seis meses, portanto um estágio curricular de seis meses. Eu já não me lembro...os meses, não me lembro quando é que foi agora assim de cabeça, não me lembro...

**Entrevistadora:** Não faz mal...

**Entrevistado/a:** Mas sei...Mas sei que foi em 2018, pronto, durou os seis meses, e o que é que eu fiz? Fiz apoio há...há coordenação da formação no..na...nos meus colegas coordenadores da formação ahh...basicamente o que eu fiz foi...os dossiers técnico-pedagógicos, foi essencialmente isso que eu fiz, o *marketing* digital na...*marketing* não é *marketing* digital, mas aquilo do...

**Entrevistadora:** Pode-se chamar sim... a publicitação dos cursos...

**Entrevistado/a:** A publicitação dos cursos yah exatamente...ahh...no...no facebook...da página deles e pronto foi muito nesse sentido. Aprendi imenso sim, deu-me alguma estaleca vá, digamos assim, porque aquilo também era às vezes, era muito atribulado. Entravam os formandos nana...E eu tinha de estar também a dizer bom dia não é? E às vezes esclarecer algumas dúvidas, ainda que não fossem...não fosse essa a minha função, porque não era ahh...mas também me calhou algumas vezes, portanto foi muito bom, foi uma experiência boa e é isso que eu assim...assumo que a tiro dessa experiência ahh...foi, foi bom!

(risos)

**Entrevistadora:** Boa! Então já tens mais ou menos um bocadinho do conhecimento do que é que é o mundo da formação em Portugal. Ainda que com algumas nuances...

**Entrevistado/a:** Sim...

**Entrevistadora:** Já se pode dizer que já sabes mais ou menos os termos e as coisas básicas. o que é que ...me...intriga e que eu te vou perguntar.Tu já tens imensa ahh..experiência, por mais que pequena que ela seja...Ahh...E já trabalhaste em diferentes coisas, todas elas muito distintas. o que é que me interessa aqui também ahh... para a ahh.. a entrevista. É...em alguma desses contextos chegaste a ter ahh...formação dada pela empresa que te empregou na altura...Ahh..Formação Inicial para iniciares a...desempenhares ou para começares a desempenhar a tarefa, ou a longo do trabalho que tu fizeste...fala-me um bocadinho sobre isso.

**Entrevistado/a:** Ahh...sim. A única formação que eu tive foi para trabalhar para a Operação Nariz Vermelho, portanto...antes de começar a exercer eles deram-nos uma formação de três dias sim. Ahh...pa...para desempenhar as funções, portanto, foi isso...Onde nós aprendemos: como é que íamos abordar as pessoas, toda a dinâmica da empresa, o qu...a missão deles, tudo isso nós aprendemos na formação de três dias. Foi de três dias, presencial na altura, foi em Fevereiro, antes mesmo de nós começarmos, depois nós tivemos esses três dias, depois no..no quarto dia já fomos para..pra rua... trabalhar....

**Entrevistadora:** Rua....

**Entrevistado/a:** Sim...E....a formação ainda se prolongou na rua porque...porque imagina ahh...a pessoa, a coordenadora de...do projeto, tava connosco porque também na rua...e também nos auxiliava quando tínhamos alguma dúvida...Aí como é que devemos abordar aquela pessoa, como é que devemos captar melhor a atenção dela...Pronto isso foi tudo o que nós aprendemos ao longo daquela formação, e depois também, também continuamos, eu acho que foi todo um processo muito contínuo. Depois ahh...quando, quando comecei a trabalhar

em casa, portanto, a fazer o trabalho de telefonemas como eu te falei à bocadinha ahh... não tivemos uma formação propriamente dita, mas tivemos um...uma reunião Zoom onde nos foram explicados alguns processos de...daquilo dos formulários, como é que nós...Nós tínhamos um dossier e...e como é que nós tínhamos de preparar o dossier, como é que nós tínhamos de fazer as chamadas, tudo isso também nos foi explicado, nessa reunião durou...não sei durou ainda algumas horas. Portanto, pode-se considerar como uma formação e acho que eles próprios depois intitularam como formação ahh...portanto sim, eu acho que se pode considerar...porque foi uma ahh...foi um momento em que nós tivemos a aprender....eu e a minha colega que éramos...não éramos três...tivemos a aprender...ainda algumas coisas que não tínhamos aprendido anteriormente na outra formação ahh... e foi assim. Ah! e no final...da, da formação (risos) aliás não..não foi no final da formação, foi no final quando acabamos o nosso projeto rua por causa da pandemia, nós deixamos de estar na rua ahh... ela mandou-nos um email, a coordenadora ahh...a pedir-nos a nossa opinião sobre a formação, portanto, para nós darmos o nosso parecer, a nossa avaliação sobre aquela formação, na altura eu pronto, fui um bocadinho criteriosa porque até... (risos) até, até disse que...que...como era formada na área ahh...da formação e tinha algumas bases ahh...fiz algumas críticas um bocadinho (risos)...

**Entrevistadora:** Construtivas...

**Entrevistado/a:** Sim...um bocadinho construtivas, sim na altura. Pronto...e é isso. Essa foi a única formação que eu tive dentro do contexto de trabalho ahh...porque depois para as outras não houve...não houve essa necessidade, digamos assim...

**Entrevistadora:** OK...Boa é muito bom. O que é que também te ia perguntar, percebi que tiveste vários momentos e várias modalidades e tipos de formação ahh...só num contexto de trabalho. Eles fizeram-te uma inicial digamos que era...a abertura à tua entrada na...na empresa e aquilo que tu tinhas de desempenhar, que foi presencial ahh...o que é que eu queria saber um bocadinho mais sobre isso foi presencial, achaste que foi tudo muito teórico, houve parte prática ahh...era só um formador...o que é que me podes dizer sobre isso.

**Entrevistado/a:** Sim, apenas era só uma formadora, era a nossa coordenadora, mas no início, tivemos várias dinâmicas porque eles são uma empresa assim muito, muito dinâmica. Tivemos várias dinâmicas com outras pessoas da empresa que foram juntamente para a formação para nos darem uma...Por exemplo, imagina nós temos pessoas na, na Operação Nariz Vermelho que são mais...que são mais direcionadas para um tipo de área, portanto, uma é...uma, uma das pessoas era mais vocacionada para...já para o contexto dos hospitais, o trabalho com os hospitais ahh...e essa pessoa vem nos diretamente falar um bocadinho sobre



isso, portanto, ela ia chamando as pessoas conforme...a área de atuação que íamos falando na formação. Mas sim ela era apenas a forma...formadora direta. Relativamente à teoria, sim tinha alguma teoria e acho que eles faziam muito uma repetição de alguns conceitos, mas isso pronto pode ser normal, porque...querem que as coisas fiquem bem interiorizadas, mas houve muito essa repetição ahh...mas tivemos muito momentos práticos em que nós fizemos *role-plays* e fizemos de...por exemplo doador e...e...e...aí (barulho) recrutador (barulho) ou seja, o recrutador tefs..tentava abordar a pessoas víamos como é que se estava bem, se estava mal, fizemos muito essas dinâmicas, mais no terceiro dia de formação, porque no primeiro foi mais...ahh..toma lá esta...esta informação toda (risos) que é...que é para tu saberes não é? E...e depois no...no terceiro dia foi mais quando nós fizemos isso e depois também na rua também, fizemos todo...toda essa prática. Principalmente no..no primeiro dia, ainda tivemos ali um bocadinho...no...digamos uma extensão da formação, portanto, tivemos a praticar ahh..mas sim..

**Entrevistadora:** Mas uma formação mais *in loco*, con contexto de trabalho em si...

**Entrevistado/a:** Sim...

**Entrevistadora:** Quase como consultoria, apoio ao teu trabalho...boa...

**Entrevistado/a:** Hmmm...

**Entrevistadora:** Ahh...Relativamente a certificados de formação, recebeste ou não? Ou foi só mesmo formação interna?

**Entrevistado/a:** Não, dessa não recebi nenhum certificado de formação. Portanto, foi só mesmo... (silêncio)...(Barulho)...

**Entrevistadora:**...Formação...ok...

**Entrevistado/a:** Sim...

**Entrevistadora:** Boa...Agora, relativamente a..ahh..vamos falar especificamente da formação da Euroconsult. Como é que tiveste contato com a Euroconsult?

**Entrevistado/a:** Eu tive contato com a Euroconsult...Tinha uma amiga que já lá trabalha a algum tempo...(risos) e ela...e ela por acaso na altura falou que tinha algumas formações a decorrer, decorrentes de um projeto europeu ou...algo assim no género ahh...e que..e que estava à procura de formandos, pessoas que estivessem interessadas em...em participar na formação e que tivessem a...hm...não é só que estivessem interessadas, mas que aquilo lhes fizesse também sentido para elas, para a vida delas. Ainda que fosse uma formação remunerada ahh...também foi uma coisa que ela me disse na altura. pronto foi assim que eu tive conhecimento e na altura...eu...eu demonstrei-me logo interessada naquela formação que...que me foi dita na altura...

**Entrevistadora:** Porquê?

**Entrevistado/a:** Ahh...Porque... (risos) porque tinha um bocadinho a haver com aquilo que eu...que eu pretendo fazer ou...não é... não é de certa forma aquilo que eu pretendo...que ela era intitulada de gestão ahh...relação pública ou uma coisa assim ahh...pronto ahh...despertou-me logo o interesse porque não é? Ahh...tudo aqui..Eu na altura ainda estava a trabalhar com a Nariz Vermelho, portanto, tudo aquilo que eu estava a fazer na Nariz Vermelho era essencialmente falar com o público mesmo que fosse por telefone, na altura já era pelo telefone ahh...era relação com o público portanto...

**Entrevistadora:** Exatamente...

**Entrevistado/a:** Tinha de ter algumas bases, ainda que já tivesse ahh...que me pudessem acompanhar naquele trabalho, foi por isso que eu também...decidi ir...ahh... ligado também à remuneração que não era muitas mas...mas que dá sempre jeito (risos) e é um...tipo um... um avanço pra, pra efetivamente também fazermos a nossa aprendizagem ahh...e foi muito por aí sim.

**Entrevistadora:** Boa. Agora meramente indicativo e curiosidade ahh...sabes a tipologia de formação onde esta...ou melhor a tipologia de formação onde estiveste inserida?

**Entrevistado/a:** Ok...ahh...eu acho que é unaaa...unidade de curta duração, formação de curta duração, portanto, uma UFCD.

**Entrevistadora:** Exatamente! Está quase, vou te explicar é uma di...é uma ahh...UFCD portanto, Unidade de Formação de Curta Duração e a tipologia do projeto posso-te dizer também que é formação modular, portanto tá...acertaste. Fantástico. Ahh...relativamente ao número de formações participaste só numa, em mais do que uma...

**Entrevistado/a:** Ahh...Eu participei apenas numa porque na altura, penso que non..não havia seguimento para as restantes, porque também entretanto fiquei desempregada daque...da Operação Nariz Vermelho, na altura fiz essa formação porque estava empregada precisamente ahh...e depois na altura ela até me aconselhou a fazer umas outras formações de...para desempregados mas..pronto ainda não, ainda não...ainda não consegui estabelecer isso, como disse estou essencialmente focada no desenvolvimento da tese...

**Entrevistadora:** Boa, boa...

**Entrevistado/a:** Ahh...mas sim, realizei apenas uma...apenas uma, relação e gestão com o público ahh...com a formadora, bom não interessa (risos)...

**Entrevistadora:** Não para aqui não é interessa, pronto boa. Então, relativamente à tua percepção e isto...e isto...e pergunto-te isto porque também já tiveste ahh...a Do It Better era uma entidade formadora ahh...e a...apesar de não trabalhares lá como colaboradora, tinhas

percepção da opinião dos formandos ahh...da formação que estavam a receber o...que..te peço e te questiono é que me ahh...dês a tua percepção da Euroconsult enquanto entidade formadora, enquanto formanda o que é que tu sentiste ahh...do serviço prestado?

**Entrevistado/a:** Ok...O que é que eu senti? Eu senti que sim são efetivamente uma empresa que se preocupa ahh...em estabelecer (risos) algumas aprendizagens para com os formandos, sim. Em captar...o maior número de formandos para desenvolverem o projeto, que eu acho que isso é o mais importante para a empresa. É efetivamente consolidarem o projeto ahh...relativamente ao que eu senti ahh...por parte das pessoas que contactaram diretamente comigo, que foi...penso que a coordenadora e a formadora foram assim..e...a angariadora de formandos, não sei como é que se...(ruído)...

**Entrevistadora:** Sim, digamos que é angariador, sim...

**Entrevistado/a:** Pronto, eu tive mais contato essencialmente com essa angariadora do que...do que com a coordenadora, portanto, eu recebi alguns emails por parte da coordenadora, sim, mas não foram muito...não foram muitos, e não foram assim tão esclarecedores, como...como secalhar deveriam, como eu esperava. Ahh...pronto ahh...recebi...e alguns emails até foram um bocadinho tardios mas...mas pronto, penso que isso seja normal, porque há muitos formandos, há muito...muito trabalho ahh..mais sim foi o que eu senti. Senti que, tivessem sim preocupação com os formandos porque disponibilizaram tudo, nomeadamente os cronogramas ahh..sei lá, os objetivos da formação, tudo isso foi muito bem...bem explicadinho ahh..nos emails, sim. Isso eu...isso eu tenho de...de louvar, digamos assim, porque foi tudo muito bem feito. Mas secalhar a comunicação podia ter sido um bocadinho mais...não sei, mais rápida também ahh...

**Entrevistadora:** Mais perto de ti...vá...

**Entrevistado/a:** Sim, também. Secalhar... com a coordenadora diretamente e não com...com a pessoa angariadora mas...mas sim eu acho que sim. E a formadora, o que eu tenho a dizer da formadora, não sei se vais fazer essa pergunta mais para a frente...

**Entrevistadora:** Vou, podemos falar disso se quiseres mais para a frente  
(risos)

**Entrevistado/a:** A formadora, o que eu senti é que ela era muito simpática, sim e tinha...conseguiu chegar muito bem aos formandos, através também...da...das conversas que ela debatia. Ela gostava muito de fazer debates, vá... digamos assim, conversas entre todos. E isso acho que funcionou, muito bom ahh...mas, houve certos momento em que também...deixou um bocadinho aquém, mas isso...assim mais no contexto pedagógico, que é o que eu posso falar...deixou um bocadinho aquém, é isso que eu posso dizer e...e...mas senti

que sim, que ela estava preocupada com os formandos e que tentava desenvolver o máximo de conversas que às vezes é o mais importante é as pessoas partilharem as suas experiências e não só tipo o...o darem conteúdos teóricos, é mais essa partilha que às vezes também é mais importante...que eu considero mais importante....

**Entrevistadora:** Muito bem...(risos)...Pronto e agora vou te fazer a opinião da formadora. Falaste-me então que ela por vezes ao nível pedagógico deixava aquém ahh...eu já percebi o tipo de trabalho que ela desenvolveu. Vou te perguntar o que é que ela deixava aquém?

(risos)

**Entrevistado/a:** Boa...boa pergunta, boa pergunta (risos)...o que é que ela deixava aquém? Bom, assim fazendo um refresh... ahh...pronto como ela se focava muito nas conversas e nas opiniões dos formandos e os conteúdos eram muito genéricos, digamos assim, portanto era muito... ok...ahh...era daquela...era da área, mas é coisas que qualquer pessoa, talvez soubesse se fizesse uma...uma pesquisa digamos, não tinha muito...muita...mui..muita teoria por trás ahh...que sustentasse aquela informação que ela estava a dizer portanto...e também coisas mais práticas, mais..que efetivamente acontecessem nos contextos de trabalho, nas pessoas...

**Entrevistadora:** Que tivessem mais utilidade para a pessoa poder agarrar naquilo e depois aplicar...

**Entrevistado/a:** Sim, sim, exatamente....

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistadora:** Aquilo eram conteúdos muito...muito genéricos portanto, o que é que é a gestão da relação com o público, ok, nós...é preciso saber sim, mas secalhar também é preciso fazer alguma mobilização de conceitos mais, mais focados digamos assim, não sei, e também o...o teste que foi feito, foi um bocadinho também nessa...nessa onda, foi assim um pouco...básico digamos assim ahh...não muito aprofundado. Mas também tendo em conta ahh...a tipologia de formação acho que secalhar tava...estava adequado, não sei digamos....

**Entrevistadora:** Ok...Tu tamb...Tu também já me falaste das motivações que te fez levar a participar na formação profissional, que foi nomeadamente a questão de queres enaltecer o teu currículo, aprenderes mais, na altura a formação até estava relacionada com a tua prática profissional ahh...e também pronto...e isso também te ajuda. Ia te perguntar se...te lembras de mais alguma motivação que te fez então decidir entrar na formação?

**Entrevistado/a:** Ahh...eu acho que foi também um bocadinho aquilo que nós aprendemos ao longo da..de toda a Licenciatura, que foi a aprendizagem ao longo da vida, não é tipo ahh...nós podemos não estar inseridos no mercado de trabalho, mas convém termos...aprendermos algumas coisas novas também para...também para nós, pró nosso

desenvolvimento pessoal, acho que é sempre bom, acho que essa..foi a maior motivação, aliada principalmente...sim ao desenvolvimento da minha profissão na altura..na minha...não é profissão (ruído)...função na altura que era...era com a Operação Nariz Vermelho que eu estava diretamente relacionada com o público e essa também foi uma da...das maiores motivações, sim, sem dúvida ahh...sim acho que, assim de forma geral, acho que essas duas são assim as mais, as maiores motivacionais que eu tive pra...pra efetivamente participar e também para ter alguma certificação por...pro currículo sim, sem dúvida, porque se eu quero entrar na função pública com... pelo menos ahh...(risos) e...e... ir trabalhar com um contexto do público eu tenho de ter alguma também formação digamos nessa área e portanto acho que é muito por aí, sim...

**Entrevistadora:** Muito bem! Ahh...também já me indicaste basicamente as vantagens e benefícios de participar nestas ações de formação, portanto..não e vou voltar a perguntar (risos) ahh...relativamente...e isto eu vou te perguntar mais uma vez porque quero mesmo perceber se isto foi um fator que te fez levar a fazer as formações ahh...que foi o facto delas serem financiadas, ou seja, terem uma remuneração por trás ahh...se foi um fator motivacional pa tu...para tu teres dito que sim...

**Entrevistado/a:** Não. Não foi um fator decisivo, eu acho que isso nunca pode ser um fator decisivo para quando nós vamos fazer uma formação. Acho que a formação, essencialmente deve ser para nos dar ahh...aquilo que nós precisamos em termos de competências quer seja pessoalmente ahh...pessoalmente não pessoal como profissional, eu acho que essa foi a maior motivação, claro que sempre ajuda termos alguma remuneração por aquilo que...que nós estamos a aprender, porque também estamos ali ahh...digamos não é...a perder tempo, não é, não é perder tempo que eu quero dizer, mesmo de todo. É estamos a gastar do nosso tempo em algo útil para nós, mas que também tenha alguma recompensa, porque às vezes ahh...por exemplo podemos pensar que as formações não devem ser como o trabalho, mas secalhar devem ser encaradas como um trabalho, porque a pessoa está ali focada e em aprender, eu acho que sim, que está a dar o seu melhor, não é? Ahh...portanto se é remunerado sim faz todo o sentido, sim... E foi também, foi também uma ajuda digamos assim, não foi o maior, o decisivo para eu participar na formação, mas ajudou sim, sem dúvida.

**Entrevistadora:** Boa...boa. Ok, então e que aprendizagens é que tu ou melhor é que te foram proporcionadas durante a formação?

**Entrevistado/a:** Ok...a maior aprendizagem que eu diria assim...já de entrada, ahh...seria o ter partilhado momentos e conversas com as pessoas, com os formandos e também com a formadora, portanto, essa foi a maior aprendizagem que eu obtive daquela formação, porque

eram pessoas muito diversificadas que, para além de estarem...em setores totalmente diferentes do meu, na altura, setor profissional ahh...também eram de regiões de Portugal longe de mim, ou seja, às vezes o partilhar com o...as histórias e...e hmm...ruído...experiências delas próprias constituíram também para mim uma aprendizagem porque é interessante estar a ouvir o que o relato dos outros...das outras pessoas, nomeadamente, por exemplo, haviam muitas pessoas, muitos formandos na altura, da minha formação que trabalhavam já função pública, então eu já tava a...a absorver aquilo ahh...como uma aprendizagem ok...para o meu futuro ok...tô aqui a ouvir esta experiência desta pessoa..ok...é interessante. Pronto, foi muito por aí, essa foi assim a maior aprendizagem. Ahh.. em termos de conteúdos ahh...o que é que eu aprendi...aprendi talvez...ahh..porque nós também tentamos...ahh...fizemos isso algumas vezes na formação. O como abordar, a questão do ouvir a pessoa, que às vezes nós ahh...esquecemos-nos de ouvir, só falamos, só falamos, só falamos ahh...mas o ouvir é muito importante, e essa foi a maior...a maior aprendizagem que eu obtive assim até em termos de conteúdos, daquela formação ahh...porque o ouvir é a base de tudo e pra...e pra...ahh..para o nosso trabalho, seja em que contexto for ahh...é sempre um o mais importante, porque se nós ouvirmos conseguimos de certeza que vamos ter uma melhor resposta, e uma melhor abordagem também para com a outra pessoa. Essa foi uma das aprendizagens que eu tive, para além de ter desenvolvido, que eu sou assim um bocadinho tímida ou já fui, mas agora já estou melhor, já estou um bocadinho melhor ahh...portanto eu naquela formação senti-me na obrigação e correu muito bem, nesse aspecto ahh...de participar e dar meu contributo pessoal e profissional, portanto eu tive hmm..também partilhei muitas vezes isso. E isso foi muito desafiante também para mim, eu acho que isso foi também bom, sim...

**Entrevistadora:** Boa, excelente (risos) ahh...À medida que foste falando, eu consegui identificar ahh...a pergunta que te estou a fazer a seguir, mas eu vou te questionar, porque ahh...talvez possas identificar algumas coisas que não me tenhas dito, que foi nomeadamente...competências, ou seja, sentiste que houve na formação que fizeste, te trouxeram novas competências, e se sim quais. Ou então se te trouxe um aperfeiçoamento de competências que já tinhas adquiridas?

**Entrevistado/a:** Ok...Eu acho que trouxe...(ruído)..Sim eu acho que foi ambas, acho que foi muito as duas, portanto, tanto o..o contato com as pessoas, com as diferentes pessoas também é uma competência que...que eu vi que foi desenvolvida, sim, sem dúvida ahh...talvez a questão...talvez possa ser ou não...de síntese, vá digamos assim, porque em alguns momentos eu tinha tantas coisas para dizer, mas também, não queria estar ali a ocupar

muito tempo ahh...e tive de fazer assim uma coisa na minha cabeça...ahh..o que....o que é que eu tenho mesmo de dizer... (risos) eu também tive de fazer esse trabalho, trabalho interno, acho que isso também é uma competência ahh...Para além disso, assim que eu tenha já lembrar...assim de repente não...não sei...

**Entrevistadora:** Pronto, está ótimo! Boa...Ahh...Das aprendizagens que fizeste e dos temas que foste abordando na formação, consideras que essas aprendizagens e essas experiências e os temas abordados têm aplicação para o teu dia-a-dia? Em particular, ou seja, na vida pessoal e ou na vida profissional? E vou t...e vou te pedir que especifiques e ahh..concretizes alguns exemplos.

**Entrevistado/a:** Ok...Como eu te disse eu só fiz uma formação ahh...essa formação, sim deu-me alguns contributos e e...conteúdos sim que eu possa aplicar no meu...na minha vida e no meu contexto ahh...de trabalho, que eu agora estou desempregada, mas sim vou sempre aplicar no meu contexto de trabalho, nomeadamente aquilo que eu disse do ouvir ahh...do dar...do dar às vezes soluções à pessoa, por exemplo, nós também aprendemos muito uma coisa que foi, na questão das vendas ahh...nós vendemos o produto e temos a motiv....e nós acreditamos essencialmente no produto para depois o vendermos ahh...e isso foi uma coisa que eu trabalhei muito na Nariz Vermelho e principalmente que eu apliquei depois disso, até depois dessa formação ahh...foi assim nós tínhamos de ter a missão da Nariz Vermelho bem incutida na nossa hmm...na nossa... no nosso espírito enquanto trabalhadores, porque depois para falar com a pessoa por telefone ahh...foi sempre necessário mobilizarmos aqui..aquela...aquela missão que nós temos em conta aquela missão para depois a outra pessoa se sentir que também pertence aquilo que nós estávamos a dizer, portanto para captarmos a atenção daquela pessoa, isso também foi uma coisa que eu aprendi muito na formação sim, porque ela focou muito, essa ideia de...sentirmos-nos que pertencemos à organização de tal forma que consegui...conseg...consigamos vender o produto ou no meu caso, não era vender um produto,mas era ahh..que a pessoa se tornasse nossa doadora, portanto, tinha de ter alguma capacidade de motivação...de motivar a outra pessoa, também baseada muito, na minha ahh...na minha pertença à organização e à missão da organização ahh..portanto...sim...

**Entrevistadora:**Boa...

**Entrevistado/a:** Acho que...Acho que de certa forma é isso, sim...Assim...

**Entrevistadora:** Isso é ótimo. Agora o que é que salientes de mais positivo e de menos dos processos da formação, ou no processo da formação em que tiveste inserida?

**Entrevistado/a:** No processo da formação, pronto...Ahh...Eu acho que...o pré-formação também conta, por isso aquela fase de troca de emails foi muito demorada, foi um...um bocadinho negativa na minha opinião todo...toda essa fase de...de contato com os formandos acho que foi um bocadinho...pa...na altura até hmm...não sabia e houve uma alteração no dia...do dia da formação...não...da hora da formação ahh... e não me foi avisado, foi uma coisa assim pronto...Ahh... aspetos negativos...era isso que me tinhas questionado, era dizer...

**Entrevistadora:** O...os negativos e os positivos do processo da formação.

**Entrevistadora:** Aind...ok...pronto... essa foi o pré-formação ahh..durante a formação o que correu menos mal é aquilo que eu te tinha dito ahh...hmm..de ela não ter focado essencialmente em conteúdos mais...mais específicos e mais contributivos também ao contexto, ainda que o tenha feito, foi de forma muito personalizada, mas também tendo em conta o número de horas que nós tínhamos, acho que sim. Ahh. para além disso (risos) havia muita questão de...ou seja, nós tínhamos três horas de formação era..? Quatro..é uma coisa assim e não é? Pronto...ahh...e...e acabamos sempre um bocadinho mais cedo, ainda que houvesse dúvidas, ainda que houvesse muita coisa para dar, mas secalhar os conteúdos não..nunca ficaram totalmente...ahh...dados digamos assim...

**Entrevistadora:** Ok...

**Entrevistado/a:** Ahh...depois a avaliação da formação, foi aquele teste que realizei, também acho que foi, um bocadinho..podi...podia ter um bocadinho mais de critério, de rigor, mas pronto isso também...também sou eu que, que sou um bocadinho exigente nesse aspeto. Ahh...e aspetos positivos é aquilo que eu já tinha falado, pronto, no decorrer da formação, correu tudo muito bem, que houve muita partilha, muito interação entre todos os formandos e isso também é importante e a própria formadora também estimulava isso, portanto é um..eu acho que é uma coisa boa sim, ahh...para além disso, no planeamento da formação, também acho que os conteúdos que estavam planeados à...à priori sim, estavam bem estabelecidos, acho que tinha tudo para dar certo paralelamente ao...aquilo que era hm..descrito no cronograma, portanto, o cronograma com a planifi...com...com os temas a ser estudados, eu acho que estavam muito bem articulados, isso eu acho que também é uma coisa boa. Ahh...o que é eu posso dizer mais de coisas a favor ahh..secalhar mais nada (risos) acho que é isso...

**Entrevistadora:** Pronto...tá ótimo..ahh...já me falaste da metodologia de avaliação que tiveste, que foi então o teste ahh...que a formadora ou...o formador utilizou para te avaliar. Foi só mesmo o teste ou houve outras...outras coisas que o...ponderassem na avaliação?



**Entrevistado/a:** Bom eu acho que...foi só mesmo o teste, ainda que secalhar ela tivesse durante as aulas atenta se nós interviamos ou nós...aquilo que ela considerava aquilo que..que devia ser...Penso que essa também tenha sido um...um item que ela teve em conta, mas não posso garantir ahh...mas acho que isso sim devia ter sido focado, portanto uma avaliação mais ao longo da formação e não...no final. Tanto que é isso que nós aprendemos também na educação e na educação escolar também, que é a avaliação...sumativa e formativa, portanto sim..secalhar devia...mas como é uma aval...uma formação de curta duração secalhar não faria tanto sentido, ainda que em todos os..os dias de formação pudesse ser útil ter alguns momentos de formação mais curtos, também para a pessoa se...se avaliar para si mesma e a formadora também poder ter algum critério assim mais, mais profundo do..do próprio formando e das aprendizagens do próprio formando. porque efetivamente pois nós não...fazendo aquele teste nós não..não temos bem a certeza do que é que...do que é que ficou consolidado ou não, pelo menos eu não senti isso, mas...é ainda que eu consiga reconhecer que tive algumas aprendizagens sim...como é óbvio ahh..mas não consegue não..não há aquele fundamento...

**Entrevistadora:** Ok...A metodologia que foi utilizada pela formadora, foi acordada entre vocês, ou seja, vocês formandos e ela formadora ou já vos foi apresentada e...entre aspas quase como impostas no início da formação?

**Entrevistado/a:** Ele...É assim no início da formação, nem sequer tinha percebido ahh...que íamos ter esse método de avaliação, isso não me foi explicado logo no primeiro dia, secalhar devia não é? Porque também pó..pó formando saber o que é que..o que é que lhe espera, mas sim foi-nos...não nos foi imposto, foi nos dito o...penso que no..no penúltimo dia, que iríamos ter esse momento de avaliação, e que iria ser, acho que ela não nos deu flexibilidade para ser de outra forma ahh...portanto sim. Ainda que nos tenha perguntando se estávamos de acordo, sim, isso ela, penso que ela na altura perguntou mas..pronto..já seria o teste e não seria de outra forma de...de avaliação.

**Entrevistadora:** Ok...Também já me deste a tua opinião sobre a metodologia,o que é que te vou pedir assim de forma resumida vá...que me identifiques os pontos fortes e fracos que identificas na metodologia utilizada pela formadora para te avaliar (silêncio)...ou seja o teste.

**Entrevistado/a:** Pois...só temos o teste não é? Ahh...sim..os pontos positivos, começamos pelos pontos positivos...Eu acho que secalhar é um...foi uma forma fácil de de...ela saber se nós tínhamos ou não obtido aqueles conteúdos que ela tinha dado na formação ou não...portanto, acho que foi uma forma fácil digamos assim de...de de de aferir se nós tínhamos ou não....

**Entrevistadora:** Para ela...

**Entrevistado/a:** Sim para ela...E para nós também que...também nós, nós temos essa noção...Ah ok será que esta questão está...tá ok... se tá pronto....acho que isso também sim..Ahh...Outro ponto positivo, eu acho que também foi rápido, simples para quem...quem teve na formação, acho que conseguia facilmente fazer aquilo ahh...ainda que...ainda que não fizesse muita pesquisa, acho que faria aquilo facilmente ahh... ponto negativo lá está...foi essa hmm... a metodologia de ser apenas final e não ser uma coisa contínua ao longo das formações, porque acho que isso tinha sido também mais benéfico, talvez para nós é essencialmente para nós, formandos, do que propriamente para a formadora ahh...mas esse seria um ponto negativo a destacar sim, a forma de..de ser final é um bocadinho sempre muito talvez injusta em alguns casos e...e pouco aprofundada também ahh...é essencialmente é, é o ponto fraco que eu destacaria sim, do...da metodologia de avaliação, porque acho que resumo tudo o que...tudo o resto digamos assim...

**Entrevistadora:** Ok...Eu não tenho mais questões, contudo gostava de te perguntar se ahh...queres acrescentar mais alguma coisa que aches pertinente ah... tendo em conta os meus focos de de...análise te que...que te identifiquei no início da entrevista, se queres acrescentar mais alguma coisa que aches pertinente e que eu por acaso não te...não te perguntei?

**Entrevistado/a:** Ah... eu penso que não, assim agora de repente penso que não...Acho que não tenho nada a acrescentar.

(risos)

**Entrevistadora:** Pronto, volto a agradecer mais uma vez B...pela tua colaboração foi...é muito importante para mim ahh...e espero que tenhas gostado.

**Entrevistado/a:** Sim, foi com muito gosto que te ajudei ahh...e espero...e espero que possas ter...ter uma boa análise segunda esta...esta entrevista.

**Entrevistadora:** Não, acredito que sim, vai ser fantástico. Muito obrigada B...!

**Anexo X - Grelha de Análise das Entrevista ao Formador/a da Euroconsult**

<b>Bloco Temático</b>	<b>Categoria</b>	<b>Questões</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>B - Caracterização do entrevistado</b>	- Conhecer o percurso académico	- Fala-me um pouco do seu percurso académico a seguir ao ensino secundário?	“Ora bem, eu comecei como educadora de infância, trabalhei três ano como educadora de infância ahh...depois entretanto enquanto estava a trabalhar tirei o Mestrado em Educação Especial e yah logo em seguida tirei a Formação de Formadores.”
	- Conhecer o percurso profissional	<p>- Fale-me um pouco da sua experiência profissional?</p> <p>- Quando iniciou o seu percurso profissional e em área iniciou?</p> <p>- Desde quando exerce a função de formadora? Em que áreas exerce a sua função?</p>	<p>“Comecei logo ahh...entre...estava a trabalhar como professora de Educação Especial ahh...entretanto fiquei desempregada e comecei, mal terminei a formação de formadores, comecei logo a dar formação. Ahh...na minha área, educação de infância e educação especial, ao longo do tempo, tenho vindo a desenvolver...traba...ahh...formaç ão noutras áreas, nomeadamente empreendedorismo, que são áreas também que me interessam ahh... e estudei e...tirei formações nesse âmbito também pra...pra...pra mim própria pra mi...a título pessoal ahh...e profissional, só que entretanto,</p>

			<p>depois enveredei por outros...outros caminhos e fiquei só com...com a formação (risos)...De maneira a que pronto. tenho estado a trabalhar nessa área.”</p> <p>“2013...desde há sete anos...”</p>
<b>C - Experiência da Euroconsult</b>	-Perceber como e quando é que começou a trabalhar com a organização	<p>- Como teve contato com a Euroconsult?</p> <p>- Há quanto tempo trabalha com a Euroconsult?</p> <p>- Quantas ações de formação já assegurou?</p> <p>- De que áreas e tipo de formação já assegurou e em que modalidades?</p>	<p>“Com a Euroconsult foi através da S. P... ahh...que eu conhecia-a numa entidade já há alguns anos e entretanto temos estado a trabalhar em conjunto com o mesmo objetivo... (risos) e então, foi através dela que eu conheci a Euroconsult.”</p> <p>“Não foi há muito tempo, foi...passa...hmm...foi...na Euroconsult foi através só da internet sim...Mar...Abril, Abril Maio.”</p> <p>“Ahh...Umas cinco talvez, cinco, seis...não, mais, há noite também, duas, três, três, três, três, seis, umas sete ou oito...”</p> <p>“Empreendedorismo foi empreendedorismo, foi tudo à volta do mesmo... (...) Sim, gestão, sim...”</p> <p>“Foi, com a Euroconsult foi sempre <i>online</i>...”</p>
	-Compreender a sua perceção sobre o	- Que tipo de relação tem com a Euroconsult?	<p>“Ahh...relação é...nossa..inter...o nosso...intermediário é mesmo a</p>

	<p>processo de trabalho da Euroconsult</p> <p>- Qual a sua perceção da Euroconsult enquanto entidade formadora?</p> <p>- Fale-me um pouco do trabalho técnico-pedagógico com a Euroconsult?</p>	<p>S..P...não é? Se bem que entretanto foi já à posteriori que conheci, fui conhecendo-a mais por email, é sempre tudo por email, falo imenso com...com uma das coordenadoras ahh..por email ahh...mas pronto já é ahh...uma relação como nos conhecêssemos pessoal (risos)...e aí de...e aí de mim que a trate por Doutora”</p> <p>“Ahh...a nível geral ahh...é muito boa ahh...desde a forma como funciona, porque é...ah...aliás eu tenho...eu tenho ligação com a Euroconsult, eu trabalhei para empresas que nem sequer falava diretamente com a empresa, era tudo a partir do..da...do intermediário não é? Que é quem arranjava a formação, ahh...e é tudo, mesmo a nível de pagamento e tudo, não tem nada a haver (risos)...eu cheguei a tar seis meses à espera de pagamento...”</p> <p>“Sim, a todos os níveis, mesmo quando eu preciso de alguma coisa ahh...é logo na hora ahh...por exemplo quando peço oahhh...agora agora andei aí a fazer o pedido d...de entidades ahh...que ainda não tinha</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>comprovativo....o comprovativo, que eu gosto de ter essas coisas todas pah...parar anexar ao currículo. E sei que algumas ainda nem sequer me responderam, e a Euroconsult foi das que respondeu logo.”</p> <p>“Ahh....ok...a nível da avaliação, planificação...Sim, tenho de fazer tal e qual como todas as entidades, fazer as planificações das...das sessões ahh...fazer as avaliações ahh...e é, como é óbvio, tenho sempre de anexar sempre ahh...uma das ahh....das avaliações dos formandos.”</p>
<b>D -Formador/a na Euroconsult</b>	<p>-Compreender a perceção do/a formador/a em relação à transferência da aprendizagem e o seu impacto na vida dos formandos</p>	<p>- Relativamente à última ação de formação que assegurou para a Euroconsult como é que acha que a mesma correu?</p> <p>- Fala-me um pouco dos formandos com quem já trabalhou? - Caracterize os últimos dois grupos de formandos com que trabalhou na Euroconsult?</p> <p>- Considera pertinente os conteúdos das ações de formação que já assegurou na Euroconsult tendo em</p>	<p>“Correu muito bem sim, não tenho nada...nada a apontar...”</p> <p>“Pois ahh...é assim, eu j...nós já..eu já tive um bocadinho de tudo...Tenho formandos muito interessados, que realmente querem é formação, querem aprender e ahh...a título profissional ahh... e para além de ser pessoal algumas. Mas a título profissional para levarem ahh... pra...pra levarem para a sua vida profissional entre...e entre...entre..e já outros que...que estão ali por estar e é isso que me desmotiva um bocadinho. É...é</p>

		<p>conta o grupo de formandos que já teve?</p> <p>- Considera que existe transferência das competências/ conhecimentos transmitidos aos formandos durante as ações de formação?</p> <p>- Que impacto na vida pessoal e/ou profissional dos formandos acha que tiveram as formações que assegurou na Euroconsult?</p> <p>- Que benefícios e desvantagens acha que este tipo de formação proporciona na vida dos formandos?</p> <p>- Acha que existe alguma relação entre o impacto da formação nos formandos e o tipo de formação onde os mesmos se inserem? (Formação Modular Financiada)</p>	<p>por aí...E nota-se perfeitamente, e então online, nota-se perfeitamente ahh...os que estão ahh...ali interessados e participam e motiva-me imenso. Agora...os que estão lá às vezes e não estão lá, é muito desmotivante porque tenho de estar sempre a puxar, daí também, exigir imensas atividades e comentários e...e...seja de vídeos, sej...seja de artigos, seja de jogos, que é para eu perceber se realmente estão a participar e estão lá ou só estão a fingir que estão lá. Também é por aí que eu tenho de...de ter imensa coisa. Sabendo que tenho muitos que participam mas que não gostam lá muito, estão sempre a mandar umas piadinhas, não é? Ahh...Sou um bocadinho exigente mas é...mesmo nesse sentido, para perceber até que ponto os...os seis que estão ali presentes, e que eu estou a ver ahh...sei que estão lá, mas os que estão em off não sei ahh...é para ver até que ponto eles estão em off e estão lá e participam e é por aí que eu vou buscar um bocadinho também ahh...os formandos. E é um bocadinho desmotivante quando assim o</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>acontece, porque há...Eu já tive com a Euroconsult ahh...for...formandos que tiveram sempre do início ao fim, sempre, todos lá. Um ou outro, há sempre uma ovelha negra, mas sempre e depois participam para o bem e para o mal, há sempre de tudo não é? Mas pronto, é diferente, não tem nada a haver...”</p> <p>“Se bem que eu tento sempre saltar um bocadinho alguns tópicos e....mas dando exemplos, não é saltar é dando...dar exemplos ahh...temos de pensar no tempo atual, que o país está a atravessar com o COVID e não podemos estar só pensar ahh...bem isto está...ela está a dar matéria para quem está desempregada e para nós não interessada nada, não, eu tento dar exemplos atuais (silêncio), porque nós não sabemos o que é que aí vem, não é? Então tento adaptar um bocadinho nesse sentido, não é só para empregados mas também...ahh...desempregado mas também para empregados também nesse...nesse âmbito. Por exemplo, quem está farto de estar onde está ahh...no trabalho,</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



			<p>ahh...exercer o trabalho que está a exercer, dou...dicas, o que fazer para procurar por exemplo outro trabalho naquilo que, que...que pretende e depois aí...lá vai, vai direito ao empreendedorismo, porque há imensa gente que gostava de, de ter o seu próprio negócio, não é? E...e daí, também dicas na, nesse...nesse sentido.”</p> <p>“Ui...imensa! (risos) Aliás até de formação para formação eu noto. Eu já dei um muito bom e lembro-me disse perfeitamente nos da noite, que estão mais cansados ahh...e, e tra...e trabalham...ahh....não foi o caso das nossas últimas, mas por exemplo, tive com um outro grupo que se notava imenso. Ahh...os que estavam mais cansados e os que estavam ali (risos) ahh....só por estar, não é? Estão lá, mas estão ali quase a dormir, não falam. Então eu já cheguei a dar um 18, como já cheguei a dar um 13 ou um 14....e...ahh...mesmo a motivação de muitos, que no início da formação não falam, porque estão ali na expectativa do que é que isto vai dar e depois tão...estão tão entusiasmados</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>que...a...partir do..do meio da formação, começam a falar e, e sobem imenso a nota, por isso eu também não gosto de dar notas más...por isso estou sempre a dizer logo de início que é para participar que eu não gosto de dar notas más ahh...daí a...a...participação é...sobretudo online é uma das que...é uma das avaliações muito importantes na...na formação.”</p> <p>“Sim...inclusivé, ainda à pouco estive a falar com uma formanda minha de 2013, que agora está ahh...ahh...está...ahh...está a tirar ahh...chamaram-lhe, ficou desempregada entretanto ahh...hmm...e chamaram-na no centro de emprego, está a tirar ahh...a dar continuidade à formação que lhe dei inicio de educação de infância. Esta, esta, esta...é uma das... E sei de outras que inclusivé dei na área de animação, que estão a exercer também na área de animação ahh...por isso sei, conheço imensa pessoas que tanto na área de animação, na...como empreendedorismo,sei duma formanda que estava dar a...ahh...hmm...ahh...inclusive</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>com a Euroconsult ahh...estava super desmotivada, porque o negócio dela não tinha corrido bem, tanto lhe dei na cabeça, tanto lhe dei na cabeça... Que os formandos numa última formação disseram-me que ela já tinha decidido reabrir novamente ahh...o negócio dela ahh... e abrir a loja novamente por isso...”</p> <p>“Benefícios acho que qualquer pessoa devia pensar que formação seja ela qual for...deveria ser útil tanto a nível pessoal como profissional, sobretudo pessoal... (...) Exatamente! Deve ser algo constante (risos)...algo constante ahh...eu por exemplo com o COVID fiz-me de tirar formação, dava, mas também tirava...Por isso chamem-me maluca mas..sou...sou eu que sou assim não é? Ahh... Desvantagens...só mesmo para quem realmente está aqui por estar e não usufruiu e não...não vejo aqui desvantagens de não tirar uma formação modular. Ahh... vejo sim vantagens, é triste é quando realmente se vê que alguns formandos não usufruem daquilo que...do</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>proveito...o proveito que deviam tirar desta...deste tipo de formações que estão...estão mesmo só pelo... pel...ahh...o mo..ahh...a remuneração...”</p> <p>“Que é remunerada...ahh...é assim, eu já tentei dar...ah...oh...formação tem...ahh...remunerada, a pagar. Eu acho ahh...que isto vai muito, vai muito de...de zonas, isto nem é...isto vai das pessoas, vai das zonas do país porque, há de tudo. Eu sei de colegas meus que..que dão formação ahh...por iniciativa própria ahh...e conseguem ter nas zonas deles ahh...nesse...nesse sentido ahh... a pagar, mas o formando a pagar x por ahh...por ahh...por hora não é? (...) Exatamente...E....aqui na minha zona por exemplo, isso não funciona. Agora, funciona aqui na minha zona muito bem ahh...é a formação remunerada, seja para empregados, seja desempregados...”</p>
<b>E - Processo de avaliação da formação</b>	-Compreender a perceção e opinião do entrevistado em relação ao método de	- Que tipo de avaliação utiliza nos formandos nas ações da Euroconsult para	<p>“Eu por norma escolho sempre a avaliação final, como...de âmbito geral, não é? Que dá para ter uma percepção daquilo que realmente</p>

	<p>avaliação da Euroconsult.</p>	<p>avaliar as suas aprendizagens?</p> <p>- A Euroconsult enquanto entidade formadora interfere com a metodologia de avaliação?</p> <p>- A metodologia de avaliação varia conforme o tema da ação de formação?</p> <p>- Qual a sua opinião em relação à metodologia utilizada?</p> <p>- No término de cada ação é lhe feito algum feedback por parte dos coordenadores acerca do seu desempenho?</p>	<p>apreendido ou não pelos formandos. Ahh...mas não é nada ahh...por aí além, é o normal...”</p> <p>“Eu peço...Porque...É assim...Por acaso há entidades que exigem ahh...avaliação intermédia. Ahh...inicial, teste diagnóstico ahh...há dez..há entidades que inclusive ahh...consideram teste diagnóstico como também meio de avaliação. Enquanto que outras entidades não...não exigem como teste diagnóstico ahh...ah...mais um...membro da avaliação. No entanto, sei que há entidades que...que me têm pedido testes diagnóstico, intermédio e de avaliação e eu...e eu escolho por norma a último, mesmo por isso, podia esquecer.... sei lá, agora com o presencial não dá para escolher nenhum trabalho ahh... e eu prefiro fal...ahh...fazer a ahh...a avaliação final porque abrange toda a formação, tudo aquilo que foi mencionado ao longo de toda a formação, do que estar especificamente a pedir por exemplo ahh...a opinião pessoal sobre um vídeo, sobre um...artigo, não me dá...não me dá muito pra...para avaliar ah..e</p>
--	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>ah...e depois tenho que u..ahh...enviar sempre para a...para a entidade formadora, não é? A entidade formadora acabou depois por não ter a percepção ahh...que eu tenho e então ahh...daí escolher sempre a avaliação do âmbito geral dar...da formação.”</p> <p>“até recebi um elogio e tudo por parte da Euroconsult, que me deixou um bocadinho babada (risos)...porque sou...porque sou muito de...de...eu gosto de terminar e despachar logo ahh...tudo o que tenho de despachar e que é solicitado da documentação. Se bem que agora a trabalhar a tempo inteiro é me um bocadinho difícil de cumprir o....estipulado, mas pronto, vou tentado, umas noitezinhas a menos na cama...mas...vou tentando (risos)...E fiquei muito contente porque recebi um elogio inclusive.”</p> <p>“Não, é sempre o mesmo.”</p> <p>“Não, é só mesmo a nível do meu trabalho, por eu desempenhar e....fazer as coisas rápidas, no sentido, de...de... de entregar tudo a tempo e a horas, agora a parte... (...) Exato, agora mesmo</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			da...formação, da avaliação dos formandos, não tenho conhecimento.”
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------

**Anexo XI - Grelha de Análise das Entrevista ao Coordenador/a da Euroconsult**

<b>Bloco Temático</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>	<b>Unidades de Registo</b>
<b>B - Caracterização do entrevistado</b>	- Conhecer o percurso académico	Fala-me um pouco do seu percurso académico a seguir ao ensino secundário?	“A seguir ao ensino secundário eu ahh... tirei uma licenciatura em educação e formação ahh... também tive algumas nuances numa licenciatura em engenharia informática embora não tenha terminado ahh... a seguir a isso fiz algumas formações profissionais da área do empreendedorismo com a euroconsult e atualmente estou a tirar o mestrado em educação e formação com especialização em organização e gestão da educação e formação (risos).”
	- Conhecer o percurso profissional	<p>- Fale-me um pouco da sua experiência profissional?</p> <p>- Quando iniciou o seu percurso profissional e em área iniciou?</p> <p>- Desde quando é que exerce a função como coordenador/a?</p>	<p>“Eu desde cedo sempre trabalhei na empresa do meu pai e às vezes ajudar a minha mãe quando ela se aventurava em negócios novos hum... mas trabalhos mesmo a sério foi comecei nos verões do secundário em pastelaria, gelatarias, supermercados. Sendo que trabalhei um ano no minipreço, fiz um estágio curricular na Do It Better onde tive o meu primeiro contacto nesta área da educação e da formação e atualmente ahh... com um mês e meio de experiência mais ou menos estou na euroconsult por recomendação.”</p> <p>“É assim se formos contar com o ajuda o pai ajuda a mãe talvez a partir dos 10</p>



			anos se formos a contar a partir do secundário foi com 16”
<b>C - Experiência na Euroconsult</b>	-Perceber como e quando é que começou a trabalhar com a organização	<p>- Como teve contato com a Euroconsult?</p> <p>- Há quanto tempo trabalha com a Euroconsult?</p> <p>- Qual a sua percepção da Euroconsult enquanto entidade formadora?</p>	<p>“Durante o estágio curricular da do it better eu já tive algum trabalho de coordenação embora não muito pesado era mais focado na parte da administração do que trabalho da coordenação. Agora aqui na euroconsult estou a começar a ter algum trabalho de coordenação embora ainda não esteja a acartar muita responsabilidade nisso tendo em conta que sou muito nova na empresa. No entanto eles fizeram estão a fazer um belo trabalho de integração (risos) e então já tenho algumas nuances do que é que realmente vai ser o meu trabalho enquanto coordenadora de formação.”</p> <p>“uma amiga minha recomendou-me houve uma oportunidade uma vaga que surgiu ahh... há pouco tempo e ela recomendou-me e eu candidatei-me fiz a entrevista e ahh... a responsável pela equipa pedagógica.”</p> <p>“Eu acho que eles tentam trabalhar muito pela excelência pela qualidade, no entanto há um grande foco demasiado na parte financeira não tanto na parte pedagógica. Às vezes a parte financeira acaba por ter um relevo muito mais importante na empresa do que a parte pedagógica que para mim</p>

			com visão da educação e formação é mais relevante, no entanto eles nunca põem de lado a qualidade da formação que administram mas mas pronto é isso.”
	-Compreender a sua percepção sobre a Euroconsult e o seu trabalho	- Fale-me um pouco do trabalho técnico-pedagógico da Euroconsult?	“Há muito trabalho (risos) que as coordenadoras realizam neste momento ainda não estou a fazer muito porque lá está ainda estou no período de iniciação mas já consegui perceber que vai de todo vai de contacto a formadores contacto a formandos hum... trabalho administrativo bastante pesado hum... no entanto existe um um grande apoio entre a equipa pedagógica que é bastante corporativa e isso facilita imenso quando existem casos um mais problemáticos que existem e ahh... mas pronto faz parte pronto não sei muito mais (risos)”
<b>D -Coordenador/a 2na Euroconsult</b>	-Compreender a percepção do/a coordenador/a em relação à transferência da aprendizagem e o seu impacto na vida dos formandos	- Caracterize os grupos de formandos que participam nos projetos de formação modular? - Considera pertinente os conteúdos das ações de formação tendo em conta o grupo de formandos que participam nestes projetos?	“Sim, também com conversas que se fazem na própria sala da equipa pedagógica, porque também estou a dar algum apoio administrativo às minhas colegas enquanto estou a aprender, já consegui perceber que o caso das formações modulares, que somos nós que fazemos a certificação, se os formandos são ou não elegíveis para a formação... existem vários grupos... temos os empregados que querem novas experiências, novas

		<p>- Considera que existe transferência das competências/ conhecimentos transmitidos aos formandos durante as ações de formação?</p> <p>-Que impacto na vida pessoal e/ou profissional dos formandos acha que tiveram as formações que assegurou na Euroconsult?</p> <p>- Que benefícios e desvantagens acha que este tipo de formação proporciona na vida dos formandos?</p> <p>- Acha que existe alguma relação entre o impacto da formação nos formandos e o tipo de formação onde os mesmos se inserem? (Formação Modular Financiada)</p> <p>-Faça uma caracterização dos formadores e das suas prestações que assegurem ações de</p>	<p>oportunidades para poderem subir na carreira ou mudarem de carreira por completo, ou começar o seu próprio negócio ou algo assim... também temos os desempregados que estão a tentar requalificar-se para se conseguirem integrar no mercado de trabalho ou começarem os seus próprios negócios. Recentemente temos estado a trabalhar numas modulares com a temática do empreendedorismo por isso é que eu estou a reforçar a parte do “abrirem os seus próprios negócios”. Hmm, e depois também encontramos alguns, tanto empregados como desempregados, que se candidatam e que realmente têm o perfil que nós procuramos, mas conseguimos compreender passado uns tempos que eles só se candidataram pelo facto de ser um projeto financiado e que têm direito a um subsídio de refeição.”</p> <p>“Nós para escolhermos as temáticas das modulares, primeiramente temos de fazer um levantamento de necessidades da região, onde as modulares irão estar a decorrer. Portanto, tendo em conta a caracterização da região, nós conseguimos perceber quais é que são as necessidades, Por exemplo, em Lisboa existe muito o turismo, se calhar é melhor formar pessoas, para os desempregados, principalmente</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>formação nestes projetos?</p>	<p>formá-los no turismo porque muito facilmente... com mais facilidade encontram trabalho nessas áreas. Se formos por exemplo, mais para as zonas centrais, secalhar o turismo não será tão relevante mas já a agricultura... porque têm muitos espaços e muitos espaços que não estão a ser reutilizados e que podem ser reaproveitados. Depende um pouco também de onde as modulares irão funcionar, nós nunca trabalhamos uma temática só porque sim, nós primeiro temos de analisar as necessidades de formação da região onde vamos adequar.”</p> <p>“Eu conheço um caso que... de uma formanda que esteve a fazer um mini percurso de empreendedorismo connosco, que ela já tinha tentado abrir um negócio antes mas que falhou, porque não tinha noções básicas do que é ser empreendedor e então o negócio não conseguiu ser auto sustentável... mas neste momento, depois da formação e tudo mais, ela voltou a tentar abrir o negócio e está a correr muito melhor e ela dá graças por ter feito finalmente uma formação nesta área e arrepende-se de antes de ter começado anteriormente e perdeu imenso dinheiro e foi muito mau para ela... arrepende-se por não ter começado realmente por ter feito esta</p>
--	--	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>formação. Agora está contente, consegue adaptar os conhecimentos que adquiriu na formação e colocá-los na prática para o seu próprio negócio que voltou a abrir e está a correr muito melhor.”</p> <p>“Então, eu não consigo ter realmente uma grande perceção sobre o que é que os formandos acabam por retirar da formação. Não consigo ter uma grande perceção do que é que acontece depois da formação acabar. (...) Após a avaliação da ação ser concluída, são emitidos os relatórios, é fechado o DTP e o DTP é posto num canto.”</p> <p>“Existem casos de sucesso e normalmente quando têm sucesso, eles vão ter connosco e falam e agradecem... mas também não são todos, há alguns esporadicamente que vêm ter connosco para nos agradecer... mas honestamente não temos uma perceção muito real do que é realmente o impacto que tem para além do que eles nos dizem no final da formação... se realmente foi importante para eles ou não.”</p> <p>“Por um lado é é complicado começando logo pela parte dos formandos que vêm motivados pelas razões financeiras ahh... acaba por nos destruir um pouco a turma porque acabam por... a própria formação acaba</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>por não ser tão impactante para a turma completa que existe um ou dois que não estão realmente interessados e então acaba por haver uma desvantagem muito grande nesse aspeto que eles estão lá mais interessados pelo subsídio e não tanto pelo tema da formação por isso é que nós também retiramos esses formandos e não os voltamos colocar em ações futuras a não se que mudem a sua atitude hum... mas por outro lado como também disso como as temáticas são escolhidas tendo em conta as necessidades de cada região para os empregados e especialmente para os desempregados e acho que surgem aqui uma grande vantagem entre termos de aquisição de competências necessárias para ingressarem no mercado de trabalho ah... porque não estão só não estão só a formar não estão só a aprender porque o conhecimento faz parte mas estão especialmente a apreender o que faz falta na região onde se inserem que há partida será a região onde eles querem ingressar no mercado de trabalho pelo terão mais facilidade para assim se dizer de o fazer nesse ponto de vista é um benefício eles realmente levarem a sério as formação que nós deixamos que nós facultamos.”</p> <p>“Lá está o impacto, o maior impacto que a formação terá nos formandos é...é</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>ser temáticas próprias para a região. A formação modular é formação de cartaz, ela já está estipulada é assim que...Existe todo um referencial, que tem de ser seguido ahh...claro que os formadores adaptam essas referências ao...à caracterização da turma, no entanto, à coisas que eles não conseguem escapar a cem por cento, porque está estipulado para ter o certificado nessa área, há certas coisas que tem de ser ahh...feitas daquela maneira. Ahh...pelo que...ahh... “</p> <p>“Então nós temos por prática só contratar que...que tenham realmente uma experiência relevante na área da... da formação que irão exercer...Se não tiverem ahh...experiência relevante, nós metemos de parte, porque poderão não...não corresponder às expectativas que nós temos de...da qualidade da formação. Claro que depois, também ouvimos o....através das reações dos formandos, se realmente o que nós achamos pelo currículo do formador vai de encontro ou não. Se as reações forem positivas continuamos a utilizar o formador pra ahh...para projetos futuros. Se as reações forem um pouco mais para o negativas, deixamos de utilizar esse formador porque as expectativas que tínhamos dele ahh..da experiência realmente não foram</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>ahh...executáveis com a turma. Isso poderá ser por um número de casos diferentes, pode ser simplesmente porque o formador não...não, não teve uma relação interpessoal com os formandos...”</p>
<p><b>E - Processo de Avaliação da Formação</b></p>	<p>-Compreender a perceção do entrevistado em relação ao método de avaliação da Euroconsult.</p> <p>-Conhecer a metodologia de avaliação da formação e como é aplicada.</p>	<p>- Explique-me a metodologia de avaliação da formação realizada pela Euroconsult?</p> <p>- O seu trabalho de coordenação é avaliado?</p> <p>- Relativamente aos formandos como é que eles são avaliados?</p> <p>- O formador é avaliado? Como?</p>	<p>“Nós temos duas metodologias de...de avaliação que costumamos utilizar...para a maioria dos nossos projetos, a não ser que seja um projeto muito específico, são estas que nós usamos. Ahh...uma avaliação qualitativa de nós ahh...avaliamos a participação e motivação dos formandos, o relacionamento interpessoal e o trabalho de equipa, o sentido de responsabilidade e a aquisição de conhecimentos. Este...esta avaliação é pra...é mais usada para projetos autónomos de formação de empresas, pra...formação-ação também para empresas e...basicamente tudo o que não é projetos modulares. “</p> <p>“Para projetos modulares que é o tema desta entrevista, nós usamos uma avaliação quantitativa ahh...ou seja temos uma escala de 1 a 20 e avaliamos: a aquisição de conhecimentos, a aplicação desses conhecimentos, a mobilização de competências em novos contextos, a participação e a motivação na ação de</p>



		<p>formação, as relações interpessoais, o trabalho em equipa, a adaptação a uma nova tarefa e a pontualidade a assiduidade, porque são bastante relevantes, porque se não estiverem lá ouse começarem a interromper a turma ou chegam atrasados ahh...o trabalho não é desenvolvido com a mesma fluência, esta...esta avaliação é muito usado no...é a que usamos sempre na...nos projeto modulares, porque nos permite ter uma valência maior de...de que competências é que estão realmente a adquirir, estamos a avaliar mais para...E como são formações que costumam, que vão entre 25 e 50 horas, faz mais sentido termos este tipo de avaliação...”</p> <p>“Eventualmente formador...Independentemente...Lá está é nesta parte que o formador também se adapta à turma ou cria trabalhos em equipa pra...como elemento de avaliação ou faz testes ou....organiza algum projeto entre os formandos. Aí nós damos um pouco mais de facilidade e abertura ao formador para de adaptar às necessidades da turma em concreto, depende muito de turma para turma e de temática para temática.”</p> <p>“É assim nós começamos...a primeira avaliação de todas é a avaliação diagnóstica para o projeto, é a primeira</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>avaliação que surge na...em todo o projeto. Nós temos de saber exatamente quais são as necessidades de formação a aplicar, após esse diagnóstico...”</p> <p>“Existe um levantamento de....necessidades das regiões como já tinha referido ahh...porque nós trabalhamos pelas...NUT’s ahh...ou seja, temos o Norte, o Centro, o Alentejo, Lisboa, Açores e Madeira...”</p> <p>“E...todas estas regiões têm características muito específicas ahh....coisas que se aplicam no Centro não se aplicam no Algarve, não se aplicam em Lisboa, não se aplicam nos Açores e...nós tentamos enquadrar as temáticas que nós oferecemos, porque só somos ahh...certificados em algumas temáticas, não em todas. Então tentamos adaptar as nossas temáticas, tentar perceber se as nossas temáticas são realmente relevantes naquelas zonas, se são candidatamo-nos e...justificamos a necessidade da...das temáticas que nós trabalhamos nas regiões que estamos a fazer a candidatura. Se não forem relevantes nós não...nem sequer submetemos a candidatura porque, não há necessidade de formar os empregados ou os desempregados nas áreas em que nós...nos competem...é por aí que surge o diagnóstico...”</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>“Depois existe...a avaliação para seleção dos formandos. (...) Porque lá está, nem todos são elegíveis, temos de verificar ahh...os próprios avisos ahh...de candidatura financiadas, dizem-nos quais os formandos elegíveis. Algumas são só para desempregados, outras são para empregados e desempregados, outras são para empregados de longa duração, outras para desempregados de curta duração, estou a trocar, peço desculpa. Desempregados de longa duração, desempregados de curta duração e empregados de....que possam estar em...em...perigo de perder o trabalho.”</p> <p>“Sim...Depois existe um acompanhamento da...contínuo da...dos formando duran...durante a formação, de o formador, entra várias vezes em contato connós...connosco para sabermos o que...o que é que a turma está a precisar, se é necessário adaptar ahh...mais recursos, pode ser necessário, no primeiro dia nós...nós podemos não ter ah...ahh....a noção realmente...aquela turmas em específico precisa de computador ahh....e durante a primeira ação de formação, durante a primeira aula de formação ahh...o formador repara nessa necessidade, fala connosco e nós enviamos os computadores e os formandos têm a</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>aula normal ahh...e...lá está, existe sempre um acompanhamento contínuo, que os formandos possam retirar o máximo possível da formação que está a ser administrada. Após este acompanhamento, são então, avaliados pelo formador, através de...de testes ou trabalhos de equipa ou...o que o formador achar adequado. Ahh...no último dia de formação, nós pedimos prós...ahh...os formandos, avaliarem a formação em termos de.... da própria ação, do formador que tiveram e do acompanhamento que o coordenador da formação ahh...lhes deu...Também nessa altura, o coordenador avalia a prestação do formador depois de...de receber, a reação dos formandos, perceber...lá estar os formandos têm uma perceção diferente de nós coordenadores, o formador para nós pode ter entregue os documentos todos, limpinhos, arrumados e ser excelente, mas depois na reação vimos a descobrir que afinal o...o domínio da matéria não era assim tão grande. Temos também de ter em conta a reação que os formandos, pra realmente avaliarmos corretamente o formador. Ahh....então avaliamos o formador ahh...tendo em conta a capacidade de intervenção, a utilização dos materiais, a organização do trabalho técnico, domínio da área da atuação e</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>facilidade de relacionamento interpessoal. Depois de concluirmos ahh....a ação de formação, a nossa gestora de formação avalia o nosso trabalho. Num questionário, onde avalia o planeamento da formação que nós fizemos ahh...como é que organiza...organizamos a formação e como é que promovemos a própria formação, como é que nós fizemos todo o trabalho de coordenação e acompanhamento e como é que ahh....fizemos a avaliação final da formação, incluindo forman...formadores e a própria ação de formação.”</p> <p>“Faz-se o relatório final e fecha-se o DTP e está feito.”</p>
	- Compreender a opinião do entrevistado em relação a essa metodologia	- Que opinião tem relativamente ao método utilizado pela Euroconsult para a avaliação da formação?	<p>“Porque existe um grande grau de confiança entre gestora e coordenadoras e...ahh...O que acaba mais por ser feito é uma auto-reflexão do nosso trabalho, claro que temos...que temos de perguntar à gestora de concorda com os parâmetros que nós pusemos na nossa auto-avaliação, se ela discordar então ela muda, mas parte mais de uma auto-avaliação do que propriamente da...ahm....da gestora de nos avaliar a nós ahn...do que nos avaliar a nós coordenadoras. Ahh...se...se ela achar que não foi da maneira que nós nos</p>

		<p>auto-avaliamos ela justifica e nós tentamos melhorar os nossos comportamentos, mas sim...parte muito de uma auto-reflexão e não tanto de uma avaliação que a gestora faz de nós.”</p> <p>“Ela...Ela ser funcional é...exequível também...Se é pertinente, não tenho tanto a certeza, porque lá está, foi como já disse se...anteriormente... a partir do momento em que o DTP é fechado, é fechado e não se volta a olhar. Ou seja, se houve reações negativas dos formandos, se houve feedback ahh...mal incorporado do formador ahh...se houve coisas muito positivas a ser...a serem postas em causa. Seja pela positiva ou pela negativa, a partir do momento em que é fechado, não se volta a olhar. E o feedback que normalmente não é transmitido, fica para nós, nós fechamos, metemos a um canto e não voltamos a olhar. Portanto, mesmo que nos faça... façamos um processo muito bonitinho da avaliação da formação, do formador, dos formandos de tud...de nós próprias ahh...a não ser mesmo ahh... no processo em que a gestora da formação que nos dá o feedback da nossa auto-avaliação, não existe um feedback para dar a mais ninguém...Portanto, mesmo que as coisas tenham corrido extremamente</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>bem ou extremamente mal, a probabilidade de isso voltar a acontecer é grande.”</p> <p>“Porque lá está se...Ainda...Ainda agora me perguntaste se ahh...se nós damos feedback aos formadores sobre a avaliação que nós lhe damos...e nós não damos. E secalhar seria necessário, existir esse momento de feedback ao formador. Até mesmo para ele, enquanto profissional ter a oportunidade de se...de melhorar. Porque ele pode... pode saber algumas coisas que pode melhorar mas não teve oportunidade de o fazer, mas ahh...a pessoa em si não consegue olhar para tudo, as pessoas que estão de fora secalhar conseguem olhar para outras coisas, e nós coordenadoras olhamos para muito coisa. E umas das coisas é realmente o...o desempenho do formador....Claro que às vezes tentamos dar o feedback quando a coisa não está a correr muito bem e o formador não quer ouvir, fazer ouvidos mudos ahh...mas pronto, essa...ahh...isso só acontece quando a coisa está a correr mesmo muito mal (risos)...e....esse formadores são mesmo muito complicados de voltar a trabalhar com eles, porque é um processo demasiado complicado para aquilo que realmente é...mas tirando</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>ahh...esses aspectos mesmo muito pontuais, não é dado esse feedback ao formador e se nós voltarmos a trabalhar com esse formador, mesmo que ele tenha cometido erros, ou que ele tenha coisas excelentes, ele não sabe...”</p> <p>“Ahh...normalmente quando isso acontece nós..ligamos para o formador a perguntar o porquê? Por que é que acha que o formando reagiu daquela maneira. Lá está, se for em relação à ação de formação ou ao formador. Se for em relação a nós, nós ligamos para ele para tentar perceber por que é que..qual é que foi o..o nosso desempenho que correu tão mal para ter aquela avaliação. Mas como há dois parâmetros que é diretamente com o formador que é a ação de for...o decorrer da ação de formação e o formador ahh...nós tentamos comunicar com o formador e tentar perceber o que é que aconteceu, mas mais com o formador e não tanto com o formando pra..pra haver aquela rea...reação, por que é que aquele formando achou que o formador não foi de encontro às suas expectativas. Só mesmo no caso em que nos avaliam mal, a nós, enquanto coordenadoras, é que nós entramos em contato direto com os formandos.”</p> <p>“Depende dos casos. Ahh...alguns casos ter...Lá esta nós temos um apoio na</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



			<p>empresa que nos faculta informação, que fala com...estamos em constante contato direto, para além do formador...e essas pessoa pode nos ir dando feedback de como é que formandos estão a reagir, se estão realmente a melhorar, se acham que é necessário adaptar o curso a outro tipo de necessidades que estão a ser levantadas. Esse processo, pode existir, mas não significa que exista sempre...E nós também não fomos perguntar porque não existindo informação deles nós partimos do pressuposto que está a correr às mil maravilhas.”</p>
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Anexo XII - Grelha de Análise e Comparação das Entrevistas aos Formandos da Euroconsult**

- A e B

Bloco Temático	Indicadores	Questões	Unidades de Registo
<b>B - Caracterização do entrevistado</b>	Conhecer o percurso académico do formando/a	- Fala-me um pouco do seu percurso académico a seguir ao ensino secundário?	<p>“não sabia exatamente se queria prosseguir estudos ou não, mas os professores faziam bastante pressão para que isso acontecesse ahh.a nem sempre davam de forma explícita toda a informação mas haviam pelo menos um ou dois professores que eram os mais informados e nos passavam a informação dos diferentes cursos que existiam ahh,aa as universidades” (Formando A)</p> <p>“acabei por ir para a universidade maioritariamente por pressão social, do que propriamente por desejo em relação aquele determinado assunto académico que estudei.” (Formando A)</p> <p>“A seguir ao ensino secundário ahh.. eu acabei o ensino secundário e o que é que eu pensei? Ahh..faculdade, foi também um bocadinho imposto pelos meus pais na altura, ahh...mas depois tive esse gosto também de...de seguir uma área que me fizesse sentido para mim e que...eu pensei assim numa coisa que...que...que...que tivesse algum impacto também para as pessoas, ou seja, que pudesse ser útil para as pessoas.” (Formando B)</p>

			<p>“fui fazendo a Licenciatura, depois decidi ahh...ir pra...poh Mestrado...ahh... na mesma área da Organização e Gestão da Educação e da Formação , que também vai muito ao encontro daquilo que...que...tinha...era da administração educacional, das políticas educativas ahh...fui fazendo alguns trabalhos não muito profundos, não é...” (Formando B)</p>
	<p>Conhecer o percurso profissional do formando/a</p>	<p>- Fale-me um pouco da sua experiência profissional?</p> <p>- Quando iniciou o seu percurso profissional em área iniciou?</p> <p>- Em contexto de trabalho, teve alguma formação dada pela empresa que o/a empregou? Se sim, descreva essa ou essas experiências?</p>	<p>“A minha experiência profissional não tem nada haver com aquilo que eu estudei (...) eu comecei com 11 anos de forma autodidata, a trabalhar na área de tecnologias ahhh..a. nomeadamente reparação de computadores ahhh.a mas também desde um pouco mais jovem, talvez uns 4 anos antes disso, ajudava o meu pai ligeiramente com ahh .aa pronto.. o que tivesse haver com a eletricidade.. ahhh.aa o meu pai é eletricista e portanto desde essa altura até hoje ainda faço esse tipo de trabalho, ambos .. tanto da tecnologia no âmbito da informática como no âmbito da eletricidade.” (Formando A)</p> <p>“Ahhh.aa não, não acho que tenha sido diretamente relacionado, a menos, que seja inglês porque.. mas porém quando eu tive a formação de inglês, eu já</p>

		<p>tinha tido inglês na faculdade e terminei com o nível C2” (Formando A)</p> <p>“Fui tendo alguns trabalhos esporádicos de poucos dias...(risos) ahh...que me foram dando também alguma experiência e fiz um estágio...também na Do It Better, um estágio curricular, que me ajudou também, porque era dentro na área, a consolidar também as aprendizagens que eu...que eu tinha aprendido durante a Licenciatura.” (Formando B)</p> <p>“portanto eu comecei tarde com vinte e dois, vinte e três, mas pronto, foi para aí...Fiz trabalhos de um dia tipo...por exemplo...ahh...por exemplo tive a fazer promoção de cervejas durante dois dias, três...três dias. Também ajudei numa loja da H&amp;M na altura, também um dia...(risos)...ahh... e depois o trabalho que eu tive assim mais efetivo foi à relativamente pouco tempo, foi o que eu fiz na Nariz Vermelho, na operação Nariz Vermelho, em que tive na angariação de fundos, tanto...na rua, que foi o que eu comecei, na rua a angariar fundos e depois, em casa durante o Verão a fazer chamadas para as pessoas que já tinham sido...que já tinha demonstrado interesse em ser nossos doadores vá...doadores de sorrisos como nós</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>dizemos ahh... mas que não efetivaram o seu contributo e eu então ligava para...pra...pra...para efetivamente saber se eles ainda queriam contribuir ou não.” (Formando B)</p> <p>“eu estava no estágio na Direção Geral de Educação foi mais ou menos nessa altura” (Formando B)</p> <p>“A única formação que eu tive foi para trabalhar para a Operação Nariz Vermelho, portanto...antes de começar a exercer eles deram-nos uma formação de três dias sim. Ahh...pa...para desempenhar as funções, portanto, foi isso...Onde nós aprendemos: como é que íamos abordar as pessoas, toda a dinâmica da empresa, o qu...a missão deles, tudo isso nós aprendemos na formação de três dias. Foi de três dias, presencial na altura, foi em Fevereiro, antes mesmo de nós começarmos, depois nós tivemos esses três dias, depois no..no quarto dia já fomos para..pra rua...trabalhar....” (Formando B)</p> <p>“mas tivemos um...uma reunião Zoom onde nos foram explicados alguns processos de...daquilo dos formulários, como é que nós...Nós tínhamos um dossier e...e como é que nós tínhamos de preparar o dossier, como é que nós tínhamos de fazer as chamadas, tudo</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>isso também nos foi explicado, nessa reunião durou...não sei durou ainda algumas horas. Portanto, pode-se considerar como uma formação e acho que eles próprios depois intitularam como formação ahh...portanto sim, eu acho que se pode considerar...porque foi uma ahh...foi um momento em que nós tivemos a aprender” (Formando B)</p>
<p><b>C - Experiência na Euroconsult</b></p>	<p>-Perceber quais as razões para terem escolhido a Euroconsult</p>	<p>- Como teve contato com a Euroconsult?          - O que o levou a procurar formação na Euroconsult          - Conhece a tipologia de formação onde está inserido?          - Quantas formações é que já realizou com a Euroconsult? De que áreas?</p>	<p>“Eu tive contacto com a euroconsult devido a uma amiga minha ahh.aa que me passou a informação que exista uma empresa que fornecia ahh a formação ahh.aaa através do centro de desemprego e etc ahh.aa e que me ajudou com basicamente tudo, preenchimento dos dados e etc e acabei por fazer 3 formações até ao dia de hoje ahh .a pronto” (Formando A)</p> <p>“Bem para além da motivação monetária, também a motivação de criar um currículo mais extenso devido aos diferente certificados que poderia receber, que são sempre úteis e pedidos pelas empresas ahh.a que geralmente vamos nos candidatar.” (Formando A)</p> <p>“Não sei se entendi a pergunta” (Formando A)</p> <p>“uma foi de empreendedorismo, a outra foi de gestão de equipas, e a outra foi de ingles.” (Formando A)</p>

		<p>“Tinha uma amiga que já lá trabalha a algum tempo...(risos) e ela...e ela por acaso na altura falou que tinha algumas formações a decorrer, decorrentes de um projeto europeu ou...algo assim no género ahh...e que..e que estava à procura de formandos, pessoas que estivessem interessadas em...em participar na formação e que tivessem a...hm...não é só que estivessem interessadas, mas que aquilo lhes fizesse também sentido para elas, para a vida delas. Ainda que fosse uma formação remunerada ahh...também foi uma coisa que ela me disse na altura. pronto foi assim que eu tive conhecimento e na altura...eu...eu demonstrei-me logo interessada naquela formação que...que me foi dita na altura...” (Formando B)</p> <p>“Tinha de ter algumas bases, ainda que já tivesse ahh...que me pudessem acompanhar naquele trabalho, foi por isso que eu também...decidi ir...ahh... ligado também à remuneração que não era muitas mas...mas que dá sempre jeito (risos) e é um...tipo um... um avanço pra, pra efetivamente também fazermos a nossa aprendizagem ahh...e foi muito por aí sim.” (Formando B)</p> <p>“ahh...eu acho que é unaaa...unidade de curta duração, formação de curta duração, portanto, uma UFCD.”</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>(Formando B)</p> <p>“Eu participei apenas numa porque na altura, penso que non..não havia seguimento para as restantes, porque também entretanto fiquei desempregada daque...da Operação Nariz Vermelho, na altura fiz essa formação porque estava empregada precisamente ahh...e depois na altura ela até me aconselhou a fazer umas outras formações de...para desempregados mas..pronto ainda não, ainda não...ainda não consegui estabelecer isso” (Formando B)</p>
	<p>-Perceber que opinião tem sobre a formação da Euroconsult</p>	<p>- Qual a sua perceção sobre a Euroconsult enquanto entidade formadora?</p> <p>- Fale-me um pouco da sua experiência enquanto formando na Euroconsult?</p> <p>- Como caracteriza a coordenação da Euroconsult?</p> <p>- Que opinião tem do trabalho dos formadores das últimas formações que frequentou?</p>	<p>“Ahh.aa euroconsult em si não tem uma grande transmissão de entidade .. porque parece que é uma empresa distanciada dos formandos e de tudo aquilo que acontece porém ahh.a diria que as pessoas que a representam fazem um bom trabalho ahh.a naquilo que lhes compete.. ou seja em termos de formação agora falando de formadores pelos menos os formadores são são indicados para o trabalho que fazem.” (Formando A)</p> <p>“eu tive boas experiências com as formações porque .. porque as formações tendo em conta o o acontecimento do covid 19 as formações acabaram por ser feitas através de conferências por zoom</p>



		<p>ahh.a e eu não estava ciente que respectivamente eram feitas de forma presencial ahh.a porque eu só soube disso porque ouvi dizer ahh.a e portanto acho que prefiro a forma como são agora mas isso é meramente opinião ahh.a são bastante .. foi uma boa experiência porque nós temos contacto com várias pessoas” (Formando A)</p> <p>“Sim eu acho que a experiência foi boa, porque foi sempre tudo dado atempadamente em formação foi sempre ahh.a toda explicada de forma adequada e e e facilmente perceptível ahh.a portanto em termos de de comunicação com os formandos em relação ao agendamento das formações, foi sempre tudo impecável.” (Formando A)</p> <p>“O trabalho dos formadores é ... é bom porque nota-se que existe .. ahh.a ahh.a .. existe um planeamento à esforço por parte do formador para pensar em qual vai ser o conteúdo e a temática da formação não é simplesmente abordar todo e qualquer tema em relação aquilo existe um número tipo de horas certo para a formação e tem que se rentabilizar esse tempo” (Formando A)</p> <p>“Eu acho que o formador tenta sempre facilitar a compreensão ahh.a mesmo</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>que não esteja por exemplo existem muitas diferenças de idade nas formações ahh.a e acho que os formadores tendem sempre a tentar ahh. captar a atenção de todo o tipo de idades e diferenças de pessoas não é não me parece ser uma dificuldade para os formadores cativarem as pessoas, os formandos.” (Formando A)</p> <p>“Eu senti que sim são efetivamente uma empresa que se preocupa ahh...em estabelecer (risos) algumas aprendizagens para com os formandos, sim. Em captar...o maior número de formandos para desenvolverem o projeto, que eu acho que isso é o mais importante para a empresa. É efetivamente consolidarem o projeto...” (Formando B)</p> <p>“eu tive mais contato essencialmente com essa angariadora do que...do que com a coordenadora, portanto, eu recebi alguns emails por parte da coordenadora, sim, mas não foram muito...não foram muitos, e não foram assim tão esclarecedores, como...como secalhar deveriam, como eu esperava.” (Formando B)</p> <p>“Senti que, tivessem sim preocupação com os formandos porque disponibilizaram tudo, nomeadamente os cronogramas ahh..sei lá, os objetivos da formação, tudo isso foi</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>muito bem...bem explicadinho ahh..nos emails, sim. Isso eu...isso eu tenho de...de louvar, digamos assim, porque foi tudo muito bem feito. Mas secalhar a comunicação podia ter sido um bocadinho mais...não sei, mais rápida também ahh...” (Formando B)</p> <p>“A formadora, o que eu senti é que ela era muito simpática, sim e tinha...consegua chegar muito bem aos formandos, através também...da...das conversas que ela debatia. Ela gostava muito de fazer debates, vá... digamos assim, conversas entre todos. E isso acho que funcionou, muito bom ahh...mas, houve certos momento em que também...deixou um bocadinho aquém, mas isso...assim mais no contexto pedagógico, que é o que eu posso falar” (Formando B)</p> <p>“pronto como ela se focava muito nas conversas e nas opiniões dos formandos e os conteúdos eram muito genéricos, digamos assim, portanto era muito... ok...ahh...era daquela...era da área, mas é coisas que qualquer pessoa, talvez soubesse se fizesse uma..uma pesquisa digamos, não tinha muito...muita...mui..muita teoria por trás ahh...que sustentasse aquela informação que ela estava a dizer portanto...e também coisas mais</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			práticas, mais..que efetivamente acontecessem nos contextos de trabalho, nas pessoas” (Formando B)
<b>D - Fatores Motivacionais</b>	<p>- Compreender as motivações e razões dos formandos para participarem em formações modulares</p>	<p>- Quais as motivações para participar em formação profissional?</p> <p>- Considera que a participação nestas ações de formação lhe trazem vantagens/benefícios?</p> <p>- A questão de as formações da Euroconsult serem financiadas é um fator motivacional para a sua participação?</p> <p>- Pretende continuar a participar nas formações da Euroconsult? Porquê?</p>	<p>“essas foram as motivações de pelo menos a primeira formação ahh.a depois da segunda vez também houve ahh.a o facto de já conhecer a formadora, de ter gostado da experiência com a formadora e portanto quando soube que iria existir outra do mesmo género da primeira formação ou seja em termos de tema, achei interessante e.. quis participar.” (Formando A)</p> <p>“talvez não diretamente das formações em si, mas talvez da organização da minha parte ahh.a como pronto como uma pessoa que tem outros encargos para além da formação tentar conciliar tudo num só dia, porque se trabalhar e se estudar e se tiver formação no mesmo dia é muito complicado gerir tudo e acaba por ser um desafio portanto acho que isso é dos principais coisas que fazem a diferença” (Formando A)</p> <p>“No início sim” (Formando A)</p> <p>“Nomeadamente a aquisição de novo conhecimento, ahh.aa e lá está a continuidade de acrescentar ao currículo.” (Formando A)</p> <p>“Eu acho que principalmente</p>

		<p>conhecimento geral em termos do que é necessário são basicamente ferramentas estas formações essenciais para o mundo de trabalho principalmente” (Formando A)</p> <p>“eu acho que foi também um bocadinho aquilo que nós aprendemos ao longo da..de toda a Licenciatura, que foi a aprendizagem ao longo da vida, não é tipo ahh...nós podemos não estar inseridos no mercado de trabalho, mas convém termos...aprendermos algumas coisas novas também para...também para nós, pró nosso desenvolvimento pessoal, acho que é sempre bom, acho que essa..foi a maior motivação, aliada principalmente” (Formando B)</p> <p>“Não. Não foi um fator decisivo, eu acho que isso nunca pode ser um fator decisivo para quando nós vamos fazer uma formação. Acho que a formação, essencialmente deve ser para nos dar ahh...aquilo que nós precisamos em termos de competências quer seja pessoalmente ahh...pessoalmente não pessoal como profissional, eu acho que essa foi a maior motivação, claro que sempre ajuda termos alguma remuneração por aquilo que...que nós estamos a aprender, porque também estamos ali ahh...digamos não é...a perder tempo, não é, não é perder</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			tempo que eu quero dizer, mesmo de todo. É estamos a gastar do nosso tempo em algo útil para nós, mas que também tenha alguma recompensa” (Formando B)
<b>E - Contexto do Formando Pós-Formação</b>	- Perceber a opinião do formando relativamente à aprendizagem que obteve na/s formação/ões?	- Que aprendizagens foram proporcionadas pela formação frequentada (da Euroconsult)? - Sente que a/as formação/ões lhe trazem competências novas ou aperfeiçoamento de competências já adquiridas?	<p>“ para além de .. do beneficiar ahh. com ferramentas para o mundo de trabalho não é só o mundo de trabalho porque acaba sempre por se aplicar à vida, vida é trabalho e trabalho é vida, portanto ahh.a acaba por se tornar também na própria vida” (Formando A)</p> <p>“Nomeadamente a forma como lidamos com as pessoas ahh.a no nosso ambiente de trabalho a forma como olhamos para nós próprios e para os outros, saber ahh.aa e identificar ahh.a prós e contras ahh.aa em nós e nos outros ahh.aa a nossa própria capacidade de nos conhecermos para sabermos os nosso limites ahh.aa e foram estas as principais.” (Formando A)</p> <p>“Algumas são novas, outras são (...)porque nunca as ouvi antes, ahh.a como são algo .. que não estava previamente no meu .. na minha sabedoria acaba por ser algo novo para mim” (Formando A)</p> <p>“a maior aprendizagem que eu diria assim...já de entrada, ahh...seria o ter</p>

			<p>partilhado momentos e conversas com as pessoas, com os formandos e também com a formadora, portanto, essa foi a maior aprendizagem que eu obtive daquela formação, porque eram pessoas muito diversificadas que, para além de estarem...em setores totalmente diferentes do meu, na altura, setor profissional ahh...também eram de regiões de Portugal longe de mim, ou seja, às vezes o partilhar com o...as histórias e...e hmm...ruído...experiências delas próprias constituíram também para mim uma aprendizagem porque é interessante estar a ouvir o que o relato dos outros...das outras pessoas” (Formando B)</p> <p>“talvez a questão...talvez possa ser ou não...de síntese, vá digamos assim, porque em alguns momentos eu tinha tantas coisas para dizer, mas também, não queria estar ali a ocupar muito tempo (...) Eu acho que trouxe...(ruído)..Sim eu acho que foi ambas, acho que foi muito as duas” (Formando B)</p>
	- Compreender o contexto profissional e pessoal do formando,	- Das aprendizagens efetuadas/ temas abordados considera que têm aplicações para o seu dia-a-dia,	<p>“Claramente, nomeadamente nas relações com as pessoas” (Formando A)</p> <p>“essa formação, sim deu-me alguns contributos e e...conteúdos sim que eu</p>

	nomeadamente o impacto da formação na sua vida	em particular na sua vida profissional?	<p>possa aplicar no meu...na minha vida e no meu contexto ahh...de trabalho, que eu agora estou desempregada, mas sim vou sempre aplicar no meu contexto de trabalho, nomeadamente aquilo que eu disse do ouvir ahh...do dar...do dar às vezes soluções à pessoa, por exemplos, nós também aprendemos muito uma coisa que foi, na questão das vendas ahh...nós vendemos o produto e temos....e nós acreditamos essencialmente no produto para depois o vendermos ahh...” (Formando B)</p>
	- Compreender a opinião do formando relativamente à qualidade da formação recebida	- O que salienta como mais positivo e menos positivo nos processos de formação?	<p>“De mais positivo (pausa) estou indeciso entre o conteúdo dos temas abordados e e e a dinâmica entre as pessoas hmmm portanto ou uma ou outra, em relação aquilo que menos gostei (...) nomeadamente com o tempo que se perde com os formandos que não estão a par que tem dificuldades com isto ou com aquilo, acaba por se perder imenso tempo (...) Aspectos técnicos exatamente, ahh.aa (pausa) e e e não gosto muito se se for o caso de termos que usar suporte externos ou seja, verificar websites.. ver vídeos interativos etc interativos não.. ver vídeos” (Formando A)</p> <p>“acho que nos desconecta bastante da formação em si, porque apesar de aquilo que nós vemos estar relacioando</p>



		<p>a 100% com aquilo que nós estamos a falar, acabamos por ter um momento em que acaba por não ser uma pausa porém estamos desconectados da formação. por acabamos por estar todos em silêncio, acabamos por estar todos desconectados do que quer que seja, e estamos só a ver aquele vídeo, ou aquele conteúdo daquele site em que temos que tomar atenção mas que não estamos na dinâmica da formação” (Formando A)</p> <p>“No processo da formação, pronto...Ahh...Eu acho que...o pré-formação também conta, por isso aquela fase de troca de emails foi muito demorada, foi um...um bocadinho negativa na minha opinião todo...toda essa fase de...de contato com os formandos acho que foi um bocadinho...pa...na altura até hmm...não sabia e houve uma alteração no dia...do dia da formação...não...da hora da formação ahh... e não me foi avisado, foi uma coisa assim pronto” (Formando B)</p> <p>“essa foi o pré-formação ahh..durante a formação o que correu menos mal é aquilo que eu te tinha dito ahh...hmm..de ela não ter focado essencialmente em conteúdos mais...mais específicos e mais contributivos também ao contexto,</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>ainda que o tenha feito, foi de forma muito personalizada, mas também tendo em conta o número de horas que nós tínhamos, acho que sim. Ahh. para além disso (risos) havia muita questão de...ou seja, nós tínhamos três horas de formação era..? Quatro..é uma coisa assim e não é? Pronto...ahh...e...e acabamos sempre um bocadinho mais cedo, ainda que houvesse dúvidas, ainda que houvesse muita coisa para dar, mas secalhar os conteúdos não..nunca ficaram totalmente...ahh...dados digamos assim...” (Formando B)</p> <p>“..depois a avaliação da formação, foi aquele teste que realizei, também acho que foi, um bocadinho..podi...podia ter um bocadinho mais de critério, de rigor, mas pronto isso também...também sou eu que, que sou um bocadinho exigente nesse aspeto. Ahh...e aspetos positivos é aquilo que eu já tinha falado, pronto, no decorrer da formação, correu tudo muito bem, que houve muita partilha, muito interação entre todos os formandos e isso também é importante e a própria formadora também estimulava isso, portanto é um..eu acho que é uma coisa boa sim, ahh...para além disso, no planeamento da formação, também acho que os conteúdos que estavam</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>planeados à...à priori sim, estavam bem estabelecidos, acho que tinha tudo para dar certo paralelamente ao...aquilo que era hm..descrito no cronograma, portanto, o cronograma com a planifi...com...com os temas a ser estudados, eu acho que estavam muito bem articulados, isso eu acho que também é uma coisa boa. Ahh...o que é eu posso dizer mais de coisas a favor ahh..secalhar mais nada (risos) acho que é isso...” (Formando B)</p>
<p><b>F - Processo de Avaliação da Formação</b></p>	<p>-Compreender o conhecimento do entrevistado sobre o processo de avaliação da formação</p>	<p>- Que metodologia de avaliação o formador utilizou para o avaliar nas suas ações de formação?</p> <p>- A metodologia mudava conforme a formadora e/ou a ação de formação ou era sempre igual?</p> <p>- A metodologia foi acordada entre os formandos e o/a formador/a?</p>	<p>“Eu não consigo dar essa resposta porque.. eu não sei, lá esta eu estou a dizer que é a forma adequada, até existir uma melhor, porque todas as formas tem hmmm falhas e e e neste caso portanto nós temos usado sempre a forma escrita .. um teste escrito como meio de avaliação.” (Formando A)</p> <p>“Ahh.aa em princípio sim.. mas á sempre as participações durante as formações ahh.aa e eu acho que isso é bastante importante.. esse método de avaliação mas aquele que acaba por ser o .. o mais eu não quero dizer importante, mas que acaba por ser enaltecido é o teste escrito” (Formando A)</p> <p>“eu tive até agora 2 formadoras (...) Manteve sempre mais ou menos o mesmo registo” (Formando A)</p>

		<p>“nós simplesmente, não, nós fomos avisados que essa forma iria ser ahh.aa usada para nos avaliar ahh.aa porém exatamente como no ensino obrigatório, quando nos dizem que estamos a ser constantemente avaliados, acabamos por não acreditar, mas acaba por ser uma realidade, estamos a ser sempre constantemente avaliados” (Formando A)</p> <p>“ Bom eu acho que...foi só mesmo o teste, ainda que secalhar ela tivesse durante as aulas atenta se nós entrevistamos ou nós...aquilo que ela considerava aquilo que..que devia ser...Penso que essa também tenha sido um...um item que ela teve em conta, mas não posso garantir ahh...mas acho que isso sim devia ter sido focado” (Formando B)</p> <p>“É assim no início da formação, nem sequer tinha percebido ahh...que íamos ter esse método de avaliação, isso não me foi explicado logo no primeiro dia, secalhar devia não é? Porque também pó..pó formando saber o que é que..o que é que lhe espera, mas sim foi-nos...não nos foi imposto, foi nos dito o...penso que no..no penúltimo dia, que iríamos ter esse momento de avaliação, e que iria ser, acho que ela não nos deu flexibilidade para ser de outra forma ahh...portanto sim. Ainda</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>que nos tenha perguntando se estávamos de acordo, sim, isso ela, penso que ela na altura perguntou mas..pronto..já seria o teste e não seria de outra forma de...de avaliação.” (Formando B)</p>
	<p>-Conhecer a opinião do formando relativamente à avaliação da formação</p>	<p>- Que opinião tem sobre a metodologia utilizada?</p> <p>- Que pontos fortes e fracos identificada nessa metodologia?</p>	<p>“Eu acho que é .. ahh.a uma forma adequada e que .. pronto é a forma mais usado e acho que é a mais adequada até existir um novo método, acho que é a mais adequada. (...) “e acho que acaba por ter sempre falhas porque às vezes as pessoas acabam por estudar os manuais e e e isso não significa que elas tenham adquirido o conhecimento, às vezes é só debitar informação” (Formando A)</p> <p>“Eu acho que secalhar é um...foi uma forma fácil de de...ela saber se nós tínhamos ou não obtido aqueles conteúdos que ela tinha dado na formação ou não...portanto, acho que foi uma forma fácil digamos assim de...de de de aferir se nós tínhamos ou não.... (...) E para nós também que...também nós, nós temos essa noção...Ah ok será que esta questão está...tá ok... se tá pronto....acho que isso também sim..Ahh...Outro ponto positivo, eu acho que também foi rápido, simples para quem...quem teve na formação, acho que conseguia</p>

		<p>facilmente fazer aquilo ahh...ainda que...ainda que não fizesse muita pesquisa, acho que faria aquilo facilmente ahh... ponto negativo lá está...foi essa hmm... a metodologia de ser apenas final e não ser uma coisa contínua ao longo das formações, porque acho que isso tinha sido também mais benéfico, talvez para nós é essencialmente para nós, formandos, do que propriamente para a formadora ahh...mas esse seria um ponto negativo a destacar sim, a forma de..de ser final é um bocadinho sempre muito talvez injusta em alguns casos e...e pouco aprofundada também ahh...é essencialmente é, é o ponto fraco que eu destacaria sim, do...da metodologia de avaliação, porque acho que resumo tudo o que...tudo o resto digamos assim...” (Formando B)</p> <p>“mas acho que isso sim devia ter sido focado, portanto uma avaliação mais ao longo da formação e não...no final. Tanto que é isso que nós aprendemos também na educação e na educação escolar também, que é a avaliação...sumativa e formativa, portanto sim..secalhar devia...mas como é uma aval...uma formação de curta duração secalhar não faria tanto sentido, ainda que em todos os..os dias de formação pudesse ser útil ter alguns</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>momentos de formação mais curtos, também para a pessoa se...se avaliar para si mesma e a formadora também poder ter algum critério assim mais, mais profundo do..do próprio formando e das aprendizagens do próprio formando. porque efetivamente pois nós não...fazendo aquele teste nós não..não temos bem a certeza do que é que...do que é que ficou consolidado ou não, pelo menos eu não senti isso, mas...é ainda que eu consiga reconhecer que tive algumas aprendizagens sim...como é óbvio ahh..mas não consegue não..não há aquele fundamento...” (Formando B)</p>
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## FICHA DE AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

(A preencher pelo/a Formador/a)

Tendo em conta a sua perceção e os vários instrumentos de avaliação (testes escritos, perguntas orais, observações diretas) classifique as aprendizagens do formando tomando como referência os critérios apresentados.

**Formando:** \_\_\_\_\_

**Entidade Promotora:** \_\_\_\_\_

**Entidade Formadora:** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Módulo:** \_\_\_\_\_ **Nº Curso/Ação:** \_\_\_\_\_

**Formador:** \_\_\_\_\_

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	% (Ponderação) <sup>1</sup>	Classificação <sup>2</sup>
1 - Aquisição de conhecimentos	20%	
2 - Aplicação de conhecimentos	20%	
3 - Mobilização de competências em novos contextos	20%	
4 - Participação e motivação	10%	
5 - Relações interpessoais	6%	
6 - Trabalho em equipa	6%	
7 - Adaptação a uma nova tarefa	6%	
8 - Pontualidade	6%	
9 - Assiduidade	6%	
<b>AVALIAÇÃO FINAL</b> (Média Ponderada das classificações dos critérios)		

**1 - Ponderação para cada critério de avaliação**

**2 - Classificação por Critério - Utilizar uma escala de 0 - 20 Valores**

### OBSERVAÇÕES E SUGESTÕES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

O(a) Formador(a)

Data:

Página:

de



## AVALIAÇÃO DE FORMANDOS

A preencher pelo Formador(a)

Tendo em conta a observação de comportamentos e a sua percepção, classifique o desempenho do formando tomando como referência os critérios apresentados.

Entidade Promotora: \_\_\_\_\_

Entidade Formadora: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

Nº Curso / Ação: \_\_\_\_\_

Formador(a)/Consultor(a): \_\_\_\_\_

Utilizando o critério de avaliação de 1 a 4, classifique, marcando com um "X", na quadricula correspondente à classificação  
**1 - Insuficiente; 2- Suficiente; 3 - Bom; 4 - Muito Bom**

Lista de Formandos(as)		Participação e motivação				Relações interpessoais e Trabalho em equipa				Sentido de Responsabilidade				Aquisição de Conhecimentos				Validado	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Não	Sim
1	Cármén de Fátima Barbosa																		
2	Carolina Pacheco																		
3	Carolina Silva Melo Lopes de Sousa																		
4	Celina Fernandes de Lima																		
5	Cláudio Miguel Pavão de Sousa																		
6	Gualter Miguel Pimentel Ventura																		
7	Helena Margarida Sebastião Resendes																		
8	Isabel Vieira Melo																		
9	João Henrique Farias da Costa																		
10	Manuel António Pimentel Vieira																		
11	Maria do Carmo Farias da Costa																		
12	Natércia Encarnação Pereira dos Santos																		
13	Patrícia do Nascimento Pacheco Bulhões																		
14	Sandra Paula Oliveira																		
15	Tatiana Raposo Pereira																		

### Definição dos parâmetros:

**Participação e motivação** - Evidencia interesse, atenção, motivação empenho, cooperação e envolvimento nas actividades propostas

**Relacionamento interpessoal e Trabalho em equipa** - Comunica e interage com os colegas, demonstrando espírito de equipa

**Sentido de responsabilidade** - Cumpre horários, prazos, tarefas e compromissos acordados com o grupo

**Aquisição de conhecimentos** - Demonstra ter adquirido os conhecimentos técnicos/comportamentais transmitidos ao longo da formação, cumprindo os objectivos pedagógicos

Formador(a)/Consultor(a): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA REAÇÃO

A preencher pelo(a) Formando(a)

A sua opinião sobre a Ação de Formação é importante pois contribuirá para o aperfeiçoamento de outros cursos a realizar. Responda atentamente às questões que se seguem, assinalando com um X a classificação que melhor traduz a sua opinião, sabendo que a numeração vai de 1 a 4 por ordem crescente, sendo 1 o menos positivo e o 4 o mais positivo.

Programa:

Ação Tipo:

Entidade:

Entidade Formadora:

Curso:

Ação N.º:

Formador(a):

### AÇÃO DE FORMAÇÃO / AÇÃO DE CONSULTORIA

Considera que o programa da Ação terá para o seu futuro desempenho profissional

Pouco Interesse

1 2 3 4

Muito Interesse

Os objetivos da Ação foram formulados de um modo

Muito Confuso

Muito Claro

A duração da Ação em relação aos assuntos tratados foi

Insuficiente

Suficiente

A Ação correspondeu às suas expectativas iniciais

Insuficiente

Suficiente

### FORMADORES(AS) / CONSULTORES(AS)

Domínio dos assuntos

Inseguro

1 2 3 4

Seguro

Métodos utilizados relativamente aos objetivos

Inadequados

Adequados

Capacidade de Comunicação Demonstrada

Reduzida

Elevada

Relacionamento com os(as) formandos(as)

Fechado

Aberto

### ORGANIZAÇÃO DA AÇÃO (não aplicável em ações de consultoria)

Os materiais pedagógicos utilizados foram (Quant., qualidade e relação c/ os temas)

Inadequados

1 2 3 4

Adequados

Equip. didático utilizado (meios audiovisuais, mat. didáticos, equip.serviços apoio)

Inadequados

Adequados

Apoio e Relacionamento do(a) coordenador(a) com os(as) formandos(as)

Inexistente/  
Fechado

Muito Eficaz/Aberto

### OBSERVAÇÕES / SUGESTÕES

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Obrigado pela sua colaboração.

Nome: \_\_\_\_\_

Programa: \_\_\_\_\_

Tipologia: \_\_\_\_\_

Entidade Promotora: \_\_\_\_\_

Entidade Beneficiária: \_\_\_\_\_

Entidade Formadora: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

Nº Curso/Ação: \_\_\_\_\_

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMADOR/MEDIADOR NA AÇÃO DE FORMAÇÃO

Parâmetros	Facilidade de relacionamento interpessoal	Conceção e organização de trabalho técnico	Capacidade de utilização dos meios materiais	Capacidade de intervenção	Domínio da área de atuação
Ponderação	10%	20%	5%	25%	40%
Pontuação					

Escala de Avaliação:

Avaliação Final:

0

1 - Muito Fraco;

2- Fraco;

3- Suficiente;

4- Bom;

5 - Muito Bom

Observações:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assinatura

Data

\_\_\_\_\_  
O(a) Coordenador(a)

**FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO(A) COORDENADOR(A)**

A preencher pelo(a) gestor(a) da formação

Programa: \_\_\_\_\_ N.º Obra: \_\_\_\_\_

Tipologia: \_\_\_\_\_

Entidade Promotora: \_\_\_\_\_

Entidade Formadora: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_ N.º Curso / Ação: \_\_\_\_\_

Coordenador(a): \_\_\_\_\_

PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO	Adequado	Inadequado
Identificação dos perfis de formandos(as)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calendarização das intervenções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento dos meios físicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento dos recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORGANIZAÇÃO E PROMOÇÃO DA FORMAÇÃO	Adequado	Inadequado
Recrutamento e seleção dos(as) formadores(as)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e seleção dos(as) formandos(as)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Execução física da formação, tendo em conta os meios logísticos previstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COORDENAÇÃO DA FORMAÇÃO	Adequado	Inadequado
Acompanhamento da realização da formação e verificação da concretização dos objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão dos meios físicos necessários à realização da formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	Verificado	Não verificado
Aplicação dos modelos e instrumentos de avaliação da formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observações:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O(a) Gestor(a) da Formação

Data

/ /



# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO FINAL

---

**Entidade Promotora:**

**Entidade Beneficiária:**

---

**Nº Projeto / Nº Obra:**

**Nº Operação:**

**Curso:**

**Nº Curso / Ação:**

**Duração:**

**Formadores:**

---

1. **Avaliação de Aprendizagens**, é realizada pelo formador, no final da sua intervenção relativamente aos conhecimentos apreendidos pelo formando.
2. **Avaliação de Reações**, é feita pelos formandos no final da Ação/módulo de formação. Esta avaliação permite recolher informações relativamente:
  - Aos conteúdos, objetivos, duração e estruturação da ação;
  - À intervenção dos formadores;
  - À organização da ação
3. **Avaliação de Serviços Externos**, realizada pelo coordenador, no final da intervenção dos formadores relativamente ao desempenho dos mesmos.
4. **Avaliação da Coordenação**, realizada pelo gestor de formação, no final da intervenção do coordenador relativamente ao seu desempenho.
5. **Avaliação de Comportamentos** dos ex-formandos no posto de trabalho a realizada pelo coordenador de formação, que recolhe a informação necessária junto das chefias e responsáveis das organizações, de forma a caracterizar a evolução, ou não das competências dos ex-formandos no desempenho das suas funções.

## 1. Avaliação das Aprendizagens

[illegible]

**Comentários:**





## 2. Resultados da Avaliação da Reação

### Ação de formação

Interesse que o programa da Ação terá para o seu futuro desempenho profissional?

Escala  
1-Pouco interesse a  
4-Muito interesse



N.º de respostas

Os objetivos da Ação foram formulados de um modo claro?

Escala  
1-Muito confuso  
4-Muito claro



N.º de respostas

A duração da Ação em relação aos assuntos tratados foi suficiente?

Escala  
1-Insuficiente  
4-Suficiente



N.º de respostas

A Ação correspondeu às suas expetativas iniciais?

Escala  
1-Insuficiente  
4-Suficiente



N.º de respostas

Comentários:



## Resultados da Avaliação da Reação Formadores

O domínio dos assuntos foi seguro?

Escala  
1-Inseguro a  
4-Seguro



N.º de respostas

Os métodos utilizados relativamente aos objetivos foram adequados?

Escala  
1-Inadequados a  
4-Adequados



N.º de respostas

Qual o nível da capacidade de comunicação demonstrada?

Escala  
1-Reduzida a  
4-Elevada



N.º de respostas

O relacionamento com os formandos foi aberto?

Escala  
1-Fechado a  
4-Aberto



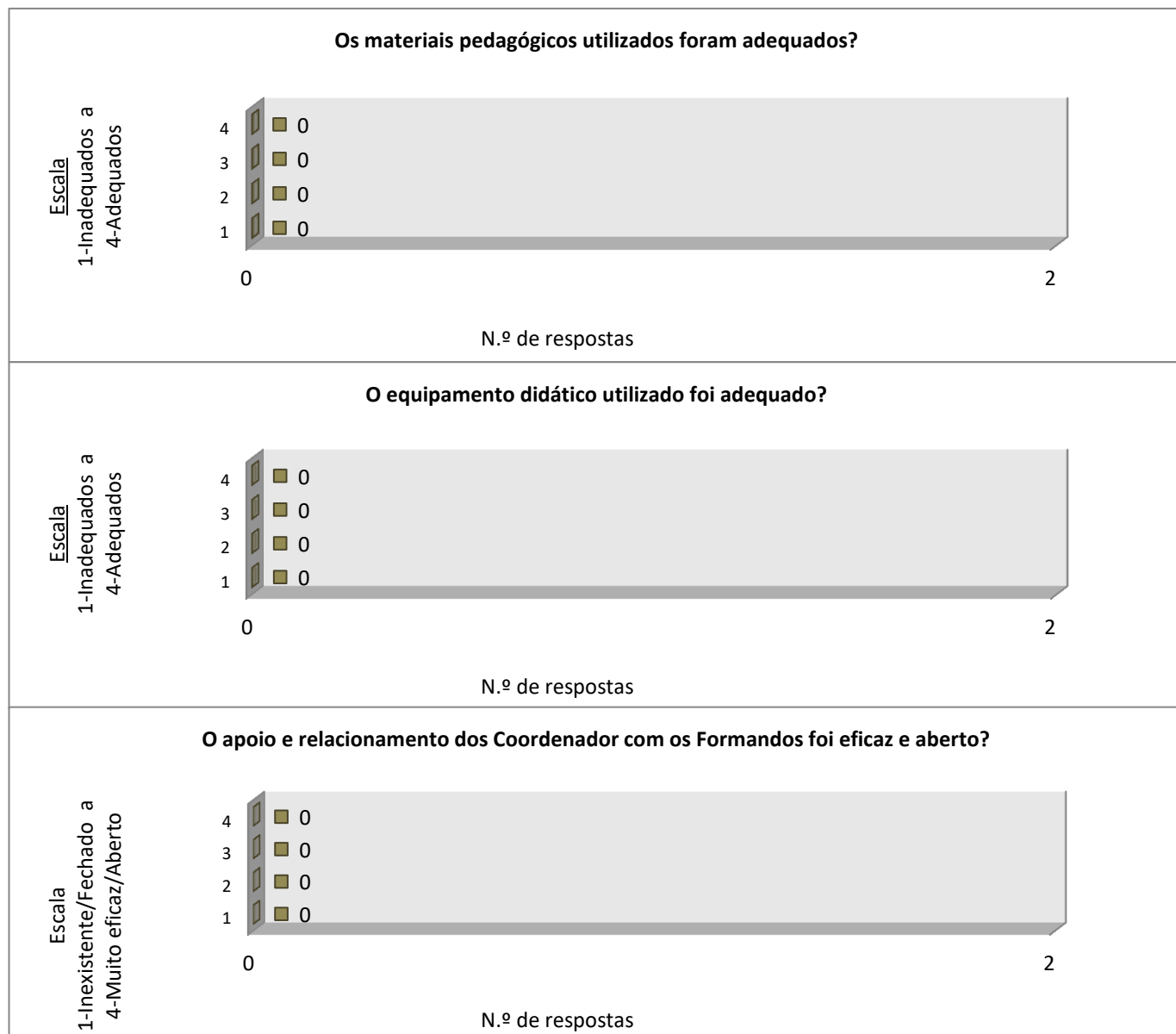
N.º de respostas

Comentários:



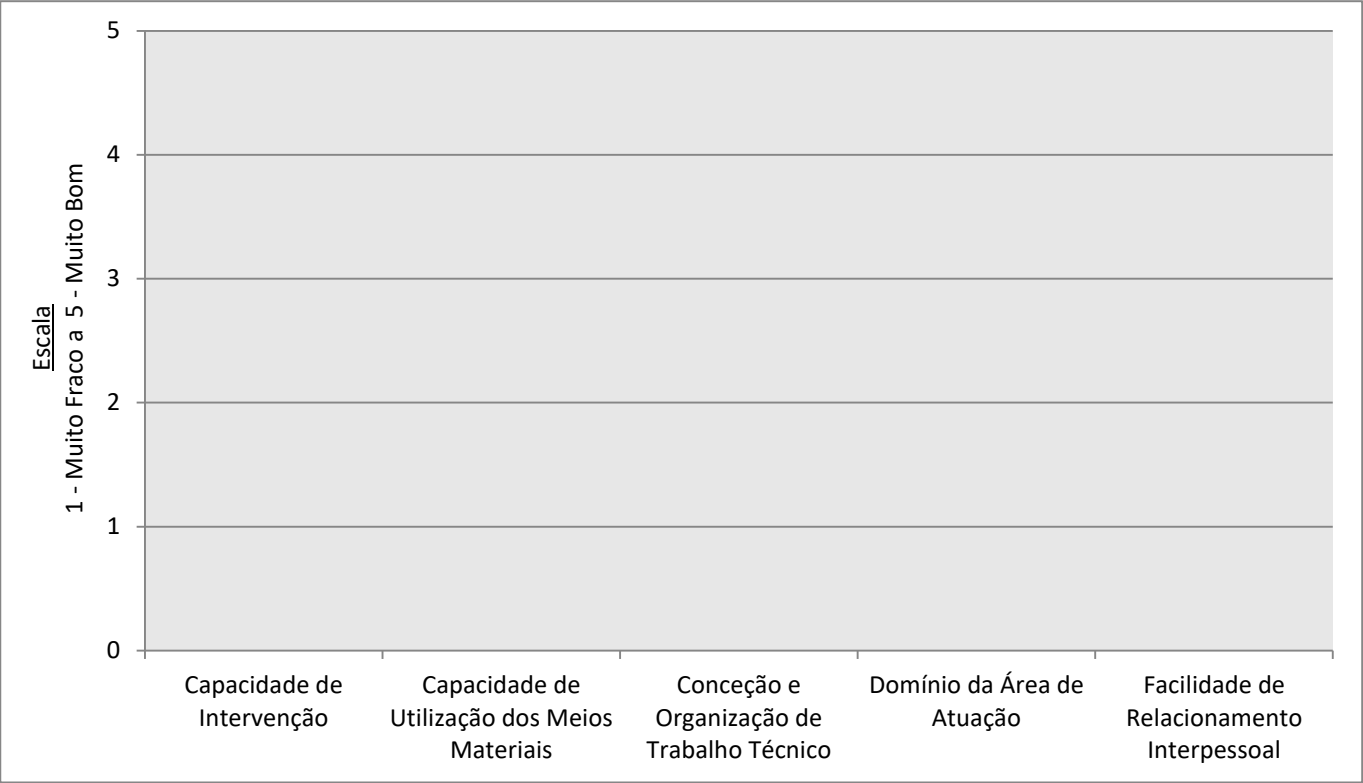
## Resultados da Avaliação da Reação

### Organização da ação



**Comentários:**

### 3. Resultados da Avaliação de Serviços Externos



**Comentários:**

## 4. Resultados da Avaliação da Coordenação

Planeamento da Formação	
Escala 1 - Inadequado e 2 - Adequado	2
	1
	0
	Identificação dos perfis dos formandos
	Calendarização das Intervenções
	Planeamento dos Meios Físicos
	Planeamento dos Recursos Humanos

Organização e promoção da formação	
Escala 1 - Inadequado e 2 - Adequado	2
	1
	0
	Recrutamento e Selecção de Formadores
	Recrutamento e Selecção de Formandos
	Execução Física da Formação, tendo em conta os meios logísticos previstos

Coordenação da formação	
Escala 1 - Inadequado e 2 - Adequado	2
	1
	0
	Acompanhamento da realização da formação e verificação da concretização dos objectivos
	Gestão dos Meios Físicos necessários à realização da formação

Avaliação da formação	
Escala 1 - Inadequado e 2 - Adequado	2
	1
	0
	Aplicação dos modelos e instrumentos de avaliação da formação

**Comentários:**

